

## **Capítulo 1**

### **Antecedentes de la Unidad de Servicios Psicológicos.**

## **Unidad de Servicios Psicológicos.**

Bajo el nombre actual de Unidad de Servicios Psicológicos de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, la unidad fue inaugurada el 7 de Noviembre de 1992, por el Lic. Sócrates Rizzo García quién era el Gobernador Constitucional de Estado de Nuevo León, el Rector el Lic. Manuel Silos Martínez, en presencia del entonces Director de la Facultad de Psicología el Lic. Guillermo Hernández Martínez.

La misión de dicha unidad es:

“Contemplar primordialmente la formación teórica-práctica del alumnado de pre y posgrado a través de la atención especializada en la comunidad, abordando las problemáticas que involucren el aspecto psicológico en las diversas constelaciones del ser humano, lo cual permite vincular la formación profesional con la realidad social que le circunscribe desarrollando a la vez valores y actitudes que reditúan su desempeño profesional.”

La visión:

“La unidad de servicios psicológicos será proyectada como una instancia rectora y vanguardista en la formación teórica-práctica de nuestros alumnos, a través de la atención especializada y asistencial a la comunidad neoleonesa: todo esto matizado en la calidad en el servicio.”

Entre algunas de las asistencias que ofrece la Unidad de Servicios Psicológicos están:

- Departamento de Evaluación
  - Evaluación Neuropsicológica
  - Evaluación Psicopedagógica
  - Psicodiagnóstico
  
- Prevención primaria
  - Intervención comunitaria
  - Platicas psicoeducativas
  - Talleres sobre tópicos específicos
  
- Prevención secundaria, diagnóstico y tratamiento
  - Individual
  - De pareja
  - De grupo
  
- Bolsa de trabajo
  - Prácticas profesionales
  - Selección
  - Capacitación
  
- Orientación vocacional

- Elección de carrera
- Perfil profesional

## **Capítulo 2**

### **Funciones del personal de la Unidad de Servicios Psicológicos.**

## **2.1 Descripción del Puesto.**

Es una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante de esa posición, cómo lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo. Ésta información se utiliza a su vez para escribir una especificación del puesto, los puntos importantes para analizar son:

- Normas para la descripción del puesto.
- Análisis de puesto.
- Obtención de información después del análisis de puesto.

De todo este procedimiento, la descripción del puesto en general y por departamento de la Facultad de Psicología (2002) son las siguientes:

**Secretaría de la Unidad de Servicios Psicológicos (U. S. P.):** Esta persona ocupa uno de los mandos intermedios inmediatos de la Subdirección de Proyectos Educativos y Asistenciales, controla un aspecto específico de las operaciones del personal a su cargo, finanzas, investigación y asistenciales; este es el nivel organizacional más alto relacionado con las actividades referentes a los servicios que ofrece esta Secretaría. Tiene a su cargo seis Coordinaciones, las cuales son Infantil, Conductual, Clínica, Orientación Vocacional, Neuropsicología y Trabajo Social, a su vez son divididas para la delegación de autoridad. En este Departamento se realizan las juntas con los Coordinadores para la asignación y evaluación del trabajo de cada uno.

**Secretaria Ejecutiva:** Esta persona cumple funciones de asistente ejecutiva y se encarga de dar apoyo a su Jefe inmediato y al Departamento que pertenece; entre sus funciones se encuentran llevar la agenda del Secretario de forma táctica, realizar funciones cotidianas, esporádicas y extraordinarias que éste mismo requiera, administrar caja chica, así como trabajos de oficina que sean solicitados.

**Secretaria de Recepción de la U. S. P.:** Esta persona se encarga de dar apoyo a su Jefe inmediato y también al Departamento que pertenece; entre sus funciones se encuentran proporcionar información de dicha Secretaría, recibir el pago de los pacientes por la consulta y reportar a caja general, realizar funciones cotidianas, esporádicas y extraordinarias que éste mismo requiera, así como trabajos de oficina que sean solicitados.

**Archivo y Estadística de la Unidad de Servicios Psicológicos:** Esta persona se encarga de apoyar a su Jefe inmediato, así como capturar, concentrar y tabular todos los datos específicos de cada uno de los pacientes y terapeutas en su respectiva área.

**Jefatura del Departamento del Área Infantil:** Esta persona se encarga de supervisar, guiar y controlar las acciones del personal que tiene a su cargo; entre sus funciones se encuentran regular y asignar la carga de trabajo a los Supervisores basándose en la disponibilidad de tiempo de éstos mismos, además de fijar los espacios pertinentes para proporcionar consultas y también de asignar a los alumnos las plazas en las diferentes Instituciones con el fin de realizar su

propedéutica, así como visitar a los alumnos para conllevar a la optimización profesional, así como también tiene la responsabilidad de hacer las requisiciones del material que sea necesario para su Departamento.

**Secretaria del Departamento del Área Infantil:** Esta persona se encarga de dar apoyo a su Jefe inmediato y a su Departamento, realizando funciones cotidianas, esporádicas y extraordinarias que éste mismo requiera, así como trabajos de oficina que sean solicitados.

**Supervisores del Departamento del Área Infantil:** Estas personas se encargan de proporcionar apoyo al Departamento en actividades que así lo requieran, así como mantener un flujo constante de trabajo, supervisar y asesorar las diferentes actividades que realizan los alumnos para que lleven a cabo su propedéutica de una manera eficaz.

**Jefatura del Departamento del Área Conductual:** Esta persona se encarga de supervisar, guiar y controlar las acciones del personal que tiene a su cargo; entre sus funciones se encuentran regular y asignar la carga de trabajo a los Supervisores basándose en la disponibilidad de tiempo de éstos mismos, además de fijar los espacios pertinentes para proporcionar consultas y también de asignar a los alumnos las plazas en las diferentes Instituciones con el fin de realizar su propedéutica, así como visitar a los alumnos para conllevar a la optimización



profesional, así como también tiene la responsabilidad de hacer las requisiciones del material que sea necesario para su Departamento.

**Secretaria del Departamento del Área Conductual:** Esta persona se encarga de dar apoyo a su Jefe inmediato y a su Departamento, realizando funciones cotidianas, esporádicas y extraordinarias que éste mismo requiera, así como trabajos de oficina que sean solicitados.

**Supervisores del Departamento del Área Conductual:** Estas personas se encargan de proporcionar apoyo al Departamento en actividades que así lo requieran, así como mantener un flujo constante de trabajo, supervisar y asesorar las diferentes actividades que realizan los alumnos para que lleven a cabo cada vez mejor su propedéutica.

**Jefatura del Departamento del Área Clínica:** Esta persona se encarga de supervisar, guiar y controlar las acciones del personal que tiene a su cargo; entre sus funciones se encuentran regular y asignar la carga de trabajo a los Supervisores basándose en la disponibilidad de tiempo de éstos mismos, además de fijar los espacios pertinentes para proporcionar consultas y también de asignar a los alumnos las plazas en las diferentes Instituciones con el fin de realizar su propedéutica, así como visitar a los alumnos para conllevar a la optimización profesional, así como también tiene la responsabilidad de hacer las requisiciones del material que sea necesario para su Departamento.

**Secretaria del Departamento del Área Clínica:** Esta persona se encarga de dar apoyo a su Jefe inmediato y a su Departamento, realizando funciones cotidianas, esporádicas y extraordinarias que éste mismo requiera, así como trabajos de oficina que sean solicitados.

**Supervisores del Departamento del Área Clínica:** Estas personas se encargan de proporcionar apoyo al Departamento en actividades que así lo requieran, así como mantener un flujo constante de trabajo, supervisar y asesorar las diferentes actividades que realizan los alumnos para que lleven a cabo cada vez mejor su propedéutica.

**Jefatura del Departamento de Orientación Vocacional:** Esta persona se encarga de supervisar, guiar y controlar las acciones del personal que tiene a su cargo; entre sus funciones se encuentran supervisar que se lleve correctamente la aplicación y revisión de las pruebas psicométricas, así como analizar los campos de investigación y atender las demandas propias de su Departamento y de clientes externos, así como también tiene la responsabilidad de hacer las requisiciones del material que sea necesario para su Departamento.

**Secretaria del Departamento de Orientación Vocacional:** Esta persona se encarga de dar apoyo a su Jefe inmediato y a su Departamento, realizando

funciones cotidianas, esporádicas y extraordinarias que éste mismo requiera, así como trabajos de oficina que sean solicitados.

**Supervisores del Departamento de Orientación Vocacional:** Estas personas se encargan de proporcionar apoyo al Departamento en actividades que así lo requieran, así como mantener un flujo de trabajo constante, aplicar pruebas psicométricas, organizar y dar pláticas de información profesional.

**Capítulo 3**  
**La Capacitación**

### **3.1 ¿Que es la Capacitación?**

Comenzando por un análisis, podemos afirmar que en todas las organizaciones existen necesidades de capacitación. El por qué de esta aseveración es muy sencillo: siempre hay alguien que no hace algo porque no sabe como hacerlo. Partiendo de este punto podría considerarse muy simple la tarea de detectar cuáles son las necesidades de capacitación, pero la compleja realidad de las personas insertas en un ámbito organizacional, hace que este proceso requiera un análisis de gran profundidad. La primera premisa y quizá, la más importante es poder detectar, evaluar y separar las necesidades de capacitación de aquellas que no lo son. Este punto es de gran importancia ya que, establecer problemáticas que pueden ser resueltas con capacitación, y que esto no coincida con la realidad, es efectuar mal el diagnóstico y partir de un punto equivocado. Si esta situación no se corrige y se realiza un plan de capacitación basado en un diagnóstico erróneo, tendrá como resultado: el reclamo de la organización, la frustración de los participantes y el descrédito del área de capacitación.

### **3.2 Definición de Capacitación.**

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, A. 1981).

### **3.3 Beneficios de la capacitación de los empleados**

Según Keith Davis y William Werthert (1996) la capacitación beneficia a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Crea una mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un proceso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de lideres y dirigentes
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos costos en muchas áreas.
- Elimina los costos en muchas áreas.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta a la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

### **3.4 Objetivos de la Capacitación.**

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación. Estos objetivos deben estipular

claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar con ellos el desempeño individual. (Davis 1996)

Los principales objetivos de la capacitación son:

- 1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- 2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- 3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Como se puede observar los objetivos de la capacitación en México deben ir acordes al artículo 153 de la Ley Federal del trabajo. En donde se clarifica la idea de que deben servir tanto para los fines de la organización, como para el bienestar del trabajador. A su vez los beneficios deben impactar en su entorno y redundar en el bienestar nacional.

### **3.5 El proceso de capacitación**

#### **3.5.1 Primer paso: Determinación de necesidades de capacitación**

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la



carencia de capacitación. A él le competen todas las decisiones referidas a la capacitación, bien sea que utilicen o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación. (Jaureguiberry. 2004)

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

**Evaluación de desempeño:** Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

**Observación:** verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

**Cuestionarios:** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

**Solicitud de supervisores y gerentes:** Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

**Entrevistas con supervisores y gerentes:** Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

**Reuniones interdepartamentales:** Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

**Examen de empleados:** Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

**Modificación de trabajo:** Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

**Entrevista de salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento mas apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

### **3.5.2 Segundo paso: Programación de la capacitación**

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas.

Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata?
9. ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
10. ¿La necesidad es permanente o temporal?
11. ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran?
12. ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
13. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
14. ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- a) ¿Qué debe enseñarse?
- b) ¿Quién debe aprender?

- c) ¿Cuándo debe enseñarse?
- d) ¿Dónde debe enseñarse?
- e) ¿Cómo debe enseñarse?
- f) ¿Quién debe enseñar?

### **Planeación de la capacitación**

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
  - Número de personas.
  - Disponibilidad de tiempo.
  - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
  - Características personales de comportamiento.

- Local donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión mas propicia.
- Calculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje deberán ser capacitados a fondo en los métodos apropiados de instrucción.

### **3.5.3 Tercer paso: Ejecución del entrenamiento**

Presupone el binomio instructor/aprendiz.

Los aprendices son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesita aprender, o mejorar los conocimientos que tiene sobre alguna actividad o trabajo.

Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada a los aprendices.

Además el entrenamiento presupone una relación de instrucción/aprendizaje.

La instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad. Aprendizaje es la incorporación al comportamiento del individuo de aquello que fue instruido.

La ejecución del entrenamiento dependerá principalmente de los siguientes factores:

**Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.** La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

**La calidad del material del entrenamiento presentado.** El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

**La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.** El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo

por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto superfluo.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

### **La calidad y preparación de los instructores.**

El éxito de la ejecución dependerá del interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios

personales. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos.

Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

### **La calidad de los aprendices.**

Aparentemente, la calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo.

#### Las obligaciones de los aprendices:

1. Prestar con dedicación sus servicios, sujetándose a las órdenes y enseñanzas del maestro;
2. Observar buenas costumbres y guardar respeto al empleador, sus familiares y clientes del taller o fábrica;
3. Cuidar escrupulosamente los materiales y herramientas, evitando en lo posible cualquier daño a que se hallan expuestos;
4. Guardar reserva absoluta sobre la vida privada del empleador, familiares y operarios, practicando la lealtad en todos sus actos; y,



## 5. Procurar la mayor economía para el empleador en la ejecución del trabajo.

### Teorías de aprendizaje

Las teorías de aprendizaje mencionan que el aprendiz debe de ser:

#### Nueva Pedagogía Humanística:

Sujeto integral que aprende a través de la experiencia. Es libre, responsable y participativo. Tiene habilidades innatas de búsqueda e investigación. Tiene un ritmo personal de crecimiento.

#### Cognoscitivismo (epistemología genética):

Es un organismo activo que interactúa con su medio (no solo responde a él). Su inteligencia es fruto de la adaptación biológica que le ayuda a organizar y estructurar su representación de la realidad. Esta acomodación se da por medio de respuestas y asimilación del medio.

#### Constructivismo:

Es un sujeto que estructura su mundo mediante la búsqueda y selección de estímulos. Organiza y da sentido a los estímulos que lo rodean, guiado siempre por una intención. Tiene habilidades innatas de aprendizaje. Es activo, y prefiere resolver problemas reales.

#### Conductismo:

Es un organismo que responde a los estímulos de su medio, y se encuentra determinado por ellos. Su estado mental y conducta se explica por los estímulos del medio (sujeto = producto).

#### Humanismo:

Es un ser racional, social, progresista, positivo, participativo, activo y constructivo, cooperador y digno de confianza. (Cualquier emoción antisocial es más bien una reacción defensiva).

Funcionalismo:

Sujeto social reproductor de patrones sociales y culturales, que se adapta a la vez que transforma su realidad.

Nueva sociología:

Ser social capaz de adquirir y desarrollar habilidades, e interactuar según su capital simbólico. Las representaciones mentales producen acciones y reflexiones.

Tecnología educativa:

Sujeto social, creativo y activo que busca y aprende a manejar la tecnología a su alcance. Además de que está inmerso en un mundo de información que le llega por diferentes medios.

#### **3.5.4 Cuarto paso: Evaluación de los resultados del entrenamiento.**

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos.

Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de entrenamiento se refiere a la evaluación de su eficiencia.

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

2. Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

### **3.6 Métodos de instrucción.**

Según Siliceo (1981) los siguientes son algunos de los métodos de instrucción.

**Conferencia-clase formal.** Método más antiguo/ el instructor desempeña toda la parte activa /ha sido motivo de serias criticas.

**Conferencia con participación.** También consiste en una exposición unilateral pero dejando la puerta abierta al grupo.

**Discurso.** En el pasado una técnica socorrida en la actualidad ya no constituye en sentido estricto un método de enseñanza.

**Seminario-método de discusión y participación.** Todos tienen dos importantes comunes denominadores: la integración del grupo y la creatividad del mismo.

**Simulación-Juego de negocios y juegos de representación.** Ejercicios de simulación en que los participantes tienen oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las que se presentan en la situación real del trabajo.

**Método de la “charola de entrada”.** Medio eficaz a niveles ejecutivos medio alto, a pequeños grupos se les presenta material (correspondencia, informes, estadísticas, etc.) y problemas que representan una situación compleja.

**Congreso.** Junta o reunión formal de varias personas para deliberar sobre algún tema.

**Simposio.** Conferencia sobre un asunto determinado en torno al cual se reúnen opiniones diversas.

**Foro.** Evento abierto al público en el que participan informalmente diferentes expositores que tratan sobre un mismo tema.

Método de aprender haciendo. Se basa en tres pasos:

1. Dar información de cómo hacer el trabajo.
2. Demostración práctica de cómo se hace.
3. Realización de trabajo del alumno.

**Método del caso.** Ha ganado mayor prestigio en el campo del entrenamiento.

Tiene tres etapas básicas:

1. Información del caso.
2. Tratamiento del caso.
3. **Arribar a conclusiones generales.**

**Consejería-asesoría.** Ventajas: Aprendizaje directo y rápido/Tratamiento de asuntos y casos de la vida diaria del trabajo/ Identificación entre el jefe y el colaborador/Integración del equipo de trabajo. Formas de adaptarlo: Entrevista formal e informal.

**Dramatización.** Integración de equipos de trabajo (con base en el manejo y orientación de actitudes individuales y colectivas). Es la actuación de los participantes en situaciones específicas de la vida de trabajo en la empresa, también de situaciones sociales ajenas a la organización.

**Sensibilización.** Implica (sensitivo-receptivo) hacia otros y hacerle ver cómo, en cambio, él mismo los afecta consciente e inconscientemente. Objetivo: Ayuda a

que el hombre logre un mayor conocimiento de cómo los seres humanos se relacionan entre si.

### **3.7 Medios auxiliares**

Los métodos de la capacitación guardan una estrecha relación con el equipo que va a servir de medio auxiliar en los procesos de enseñanza, por lo que dependiendo de las necesidades, objetivos y contenido, será el medio auxiliar que se va a utilizar, destacando entre los mas conocidos: (Siliceo 1981)

- **Auxiliares gráficos:** pizarrón, pintaron, rotafolios, graficas y cuadernos para escritura.
- **Proyección de imágenes:** cañón proyector y computadora, proyector de acetatos, proyector de diapositivas, proyección de video y proyector de cuerpos opacos.
- **Circuito cerrado de televisión.**
- **Medios sonoros:** grabadora, radios, reproductores de CD, etc.

### **3.8 Justificación de la Capacitación.**

Según la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153, con respecto a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, en las secciones que nos ocupan en esta dependencia al pie dice:

**Artículo 153-a.** Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo,

por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaría del trabajo y previsión social.

**Artículo 153-b.** Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la secretaría del trabajo y previsión social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

**Artículo 153-c.** Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**Artículo 153-d.** Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

**Artículo 153-e.** La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-a, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee

capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

**Artículo 153-f.** La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

**Artículo 153-g.** Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

**Artículo 153-h.** Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

**Artículo 153-i.** En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; Todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

**Artículo 153-j.** Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

**Artículo 153-k.** La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaría.

Estos comités tendrán facultades para:



- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

**Artículo 153-m.** En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

**Artículo 153-n.** Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la secretaría del trabajo y previsión social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

**Artículo 153-p.** El registro de que trata el artículo 153-c se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la secretaría del trabajo y previsión social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento;

**Artículo 153-q.** Los planes y programas de que tratan los artículos 153-n y 153-o, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la secretaría del trabajo y previsión social de las entidades instructoras; y,
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la secretaría del trabajo y previsión social que se publiquen en el diario oficial de la federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

**Artículo 153-r.** Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la secretaría del trabajo y previsión social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

**Artículo 153-s.** Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la secretaría del trabajo y previsión social los planes y programas de

capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-n y 153-o, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción iv del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

**Artículo 153-t.** Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la secretaría del trabajo y previsión social, por conducto del correspondiente comité nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

**Artículo 153-u.** Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la secretaría del trabajo y previsión social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

**Artículo 153-x.** Los trabajadores y patronos tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.