



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**CAPACITACION DE SOBRECARGOS
DE AVIACION**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :
AGUSTINA EDITH MONTERROSA REYES**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO
LIC. ROBERTO PINTO VILLATORO**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1 INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION	1
1.1 <i>Importancia de la función de personal en las organizaciones de trabajo.</i>	1
1.2 <i>Mejoramiento del trabajo a través del desarrollo del personal.</i>	6
1.3 <i>Panorama general del desarrollo de personal en las líneas aéreas.</i>	
CAPITULO 2 INTRODUCCION A LA CAPACITACION	14
2.1 <i>Terminología empleada.</i>	15
2.2 <i>Tipos de capacitación</i>	22
2.3 <i>Legislación.</i>	29
2.4 <i>La capacitación para el trabajo y la capacitación en el trabajo</i>	
2.5 <i>Proceso de la capacitación</i>	43
2.6 <i>Enfoque sistémico de la capacitación</i>	51
CAPITULO 3 LA FUNCION DE CAPACITACION EN AEROMEXICO	58
3.1 <i>Características de Aeroméxico.</i>	59
3.2 <i>Sistema general de capacitación y adiestramiento en Aeroméxico.</i>	76
3.3 <i>La capacitación dentro del contrato colectivo de trabajo de sobrecargos.</i>	84
CAPITULO 4 ENTRENAMIENTO DE SOBRECARGOS EN AEROMEXICO.	90
4.1 <i>Requisitos de admisión.</i>	91
4.2 <i>Descripción del puesto de sobrecargo</i>	96
4.3 <i>Modelo teórico para determinar necesidades de capacitación para sobrecargos.</i>	105
4.4 <i>Sistema empleado en Aeroméxico para determinar necesidades de capacitación sob</i> 116	

CAPITULO 5 DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y DE-	
SARROLLO DE SOBRECARGOS.	118
5.1 Características generales del programa.	118
5.2 Programa de capacitación y adiestramien	
to de sobrecargos.	119
CAPITULO 6 EJECUCION Y COORDINACION DEL ENTRENAMIENTO-	
DE SOBRECARGOS.	128
6.1 Asignación de recursos.	128
6.2 Supervisión de actividades.	130
6.3 Formación de instructores	131
CAPITULO 7 SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PERSONAL CAPA-	
CITADO.	132
7.1 Evaluación del sistema.	132
7.2 Evaluación del proceso enseñanza-apren-	
dizaje.	133
7.3 Evaluación del costo beneficio de la ca	
pacitación.	135
CAPITULO 8 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	136
8.1 Diseño de la investigación.	136
CONCLUSIONES	139
BIBLIOGRAFIA	141

I N T R O D U C C I O N

Uno de los problemas que arrastra el país en materia-económica es la falta de capacitación y adiestramiento en el -trabajo.

En un país como México, donde existe un alto índice -de desempleo, los empresarios sufren al momento de contratar -personal, debido a que el país no produce el suficiente número de trabajadores especializados que requiere nuestro crecimien-to.

Estas son las contradicciones del subdesarrollo. Por eso, cuando se dice que el mexicano es "aprendiz de todo y --oficial de nada" solo está ilustrando una triste realidad.

"La capacitación vale más de lo que cuesta", dice el-primer cartel impreso por la Unidad Coordinadora del Empleo, -Capacitación y Adiestramiento, con el fin de concientizar a--los trabajadores y patrones sobre el tema, ya que se impri--mió poco después de entrar en vigor, el 10. de mayo de 1978, -la Ley Federal de Trabajo, que establece el derecho a la capa--citación para todos los trabajadores de las empresas que se -encuentran dentro del apartado "A" del artículo 123 de la cons--titución política de los Estados Unidos Mexicanos.

Las disposiciones anteriores implican que el entrena--miento y capacitación de sobrecargos, sean actividades que de--ban planearse y dirigirse dentro de las empresas y bajo el --control de las mismas.

Hoy en día, el desarrollo del personal técnico aeronáutico de vuelo no solo se logra por medio de la experiencia, mediante la observación o a través de un simple aprendizaje informal; actualmente existen centros de capacitación con métodos, sistemas, reglamentos y cursos que pueden cubrir las necesidades que requiere un aspirante para ocupar cualquier puesto.

La función del personal técnico aeronáutico de vuelo, ha evolucionado hasta convertirse en una actividad profesional en todos y cada uno de los niveles de la empresa. Por eso es necesario un entrenamiento actualizado para obtener esta especialización que dará como resultado un mejoramiento en la calidad y rendimiento -- del personal aeronáutico.

Este Seminario de Investigación se desarrollará a lo largo de ocho capítulos, centrados casi en su totalidad en lo que se podría ubicar como una de las cuatro fases del proceso de capacitación.

Enunciando el objetivo específico final, se presenta a continuación los objetivos intermedios:

El capítulo 1 "Introducción a la Administración de Personal" encarece la importancia de la función del personal en las organizaciones de trabajo, es decir, lo que significa realmente su trabajo en sí mismo. A través del desarrollo del personal, las empresas han crecido a gran escala, así mismo se presenta un panorama general del desarrollo de personal en las líneas aéreas, ya que la industria aeronáutica depende del desarrollo de sus recursos -- humanos y materiales.

El capítulo 2 "Introducción a la Capacitación" cuyo contenido, es la base para comprender los beneficios que origina la capacitación ya que cubre tanto el aspecto legal y técnico como el procedimiento administrativo simplificado.

El capítulo 3 trata de la "Función de Capacitación" en la empresa donde se generó la investigación (AEROMEXICO), en la cual se hace una breve mención de su evolución desde lo particular hasta lo general. Se describe también las funciones de su estructura organizacional partiendo desde la Dirección General hasta la Gerencia de Capacitación donde depende directamente la Sección de Capacitación y Adiestramiento de Sobrecargos. Se establece también las disposiciones legales en cuanto a la capacitación de sobrecargos.

El capítulo 4 se refiere al "Entrenamiento de Sobrecargos en Aeroméxico, enunciados como primer paso los requisitos de admisión aspirantes a sobrecargos y sus funciones específicas previamente asignadas. Se sugiere ahí mismo un modelo teórico para determinar necesidades de capacitación para sobrecargos el cual, es una regla técnica que introduce elementos innovadores para identificar necesidades de capacitación y/o adiestramiento. Se describe también el Sistema empleado en Aeroméxico para determinar las necesidades de capacitación de sobrecargos.

El capítulo 5 "Diseño del Programa de Capacitación y Desarrollo de Sobrecargos", que en dicho programa se aplican los conocimientos técnicos y prácticos que deberá comprender el participante estableciendo previamente el lugar, fecha y horario del curso.

El capítulo 6 "Ejecución y Coordinación del entrenamiento de Sobrecargos", manifiesta la puesta en marcha de los programas de capacitación y desarrollo de sobrecargos, es decir, de los recursos con que cuenta el Centro de Capacitación de Aeroméxico.

El capítulo 7 "Evaluación del Personal Capacitado", cuyo proceso se determinará la eficiencia del curso de capacitación o adiestramiento y de cada uno de sus módulos y eventos. Motivará al participante, dándole la oportunidad de conocer su nivel de instru-

cción y así mejorarlo.

El capítulo 8 Es la Metodología de la presente investigación, detallando los pasos a seguir durante la misma.

Por último se deduce la Conclusión sobre el tema, la bibliografía y las citas bibliográficas.

CAPITULO 7

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

La administración es tan antigua como la misma humanidad, desde que existió un jefe y un subordinado surgió la necesidad de administrar. Para ubicar bien el papel que guarda la administración de recursos humanos es necesario hacer mención de su concepto.

Según Fernández Arena, la administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado.

Lo anterior, hace notar que el factor humano es de vital importancia en las organizaciones, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar esfuerzo, la organización aumentará su crecimiento, en caso contrario se detendrá. De aquí que las empresas deberán tomar más en cuenta a sus recursos humanos.

En la actualidad, la administración se lleva a cabo a través del proceso administrativo es decir; planear, organizar, integrar y ejecutar.

Así pues, la administración de recursos humanos "es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, la propia organización y del país en general". 5/

1.1 IMPORTANCIA DE LA FUNCION DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO.

1.1.1 CONCEPTUALIZACION DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACION.

Para indicar la importancia o equivalencia que el hombre guarda dentro de las empresas o industrias en la ejecución de su trabajo, se debe considerar el origen de la administración como ciencia. Recordando a la vez que la administración es una disciplina eminentemente social.

La administración científica iniciada por Federico Taylor y Henry Fayol que consistía en que el esfuerzo humano fuera efectivo y productivo, para que aumentaran las ganancias de las empresas y el salario fuera suficiente para los trabajadores.

Desde entonces y hasta la fecha, el grado de permanencia y estabilidad del trabajador radica en gran forma del trato que recibe de sus superiores. Su rendimiento máximo repercutirá en una óptima elevación de utilidades, para satisfacción propia y conjunta.

Taylor clasifica al obrero como parte del engranaje de una maquinaria incapaz de pensar y asimilar el contenido de sus investigaciones. Los diagnósticos psicológicos y sociológicos detallan su gozo con el trabajo de los individuos y su desarrollo hacia el éxito, nacen con esto indicadores de satisfacción y superación. Y si Taylor conceptualizó al hombre de manera degradante, afloró su idea, "Déseles un trato justo a los empleados y habrá abundancia de dinero para todos". 12/

La escuela a la cual se hace referencia, aportó principios básicos los cuales se resumen así:

"La actividad fundamental del hombre es el trabajo, derivando con esto su satisfacción o conformidad personal.

La reciprocidad entre el capital y el trabajo. El primero se da sin el segundo y viceversa.

El trabajador actual ya no se conforma con alicientes materiales, prestaciones, seguridad, etc., sino que busca una participación básica y un reconocimiento general.

Hay que crearle al trabajador un panorama de coparticipación y coadministración para mantener la estancia en el trabajo y su fidelidad como empleado.

Para controlar las unidades humanas, es necesario responsabilizarlos en todos los niveles; hacer sentir al trabajador que los objetivos de la organización son sus propios objetivos". ibid/

Las empresas destinan acertadamente atención en buscar prosperidad en la productividad y lograr los objetivos y con ésto, obtener el máximo de utilidades; pero poner gente a trabajar excesivamente no indica lograr mayor productividad, esto conduce a una saturación de potencialidades en el empleado, lo cual puede resultar contraproducente.

Sabiendo la trascendencia que se mueve en torno al factor humano en todos los aspectos institucionales, es normal que el hombre sea contemplado como elemental e impresindible dentro de los organismos sociales. La dirección y sus trabajadores deben andar a la par en intereses como precepto de coordinación y mutuo apoyo, para que nazca la identificación empresa-trabajador. Es la única forma de asociar objetivos institucionales.

Debido a lo anterior se hace notar la importancia que tiene el hombre dentro de las organizaciones, ya que para su estudio se requiere una amplia variedad de teorías para llegar a una conclusión. Se vuelve hacia teorías que propician claves acerca de que es lo que desean los trabajadores y esperan de su trabajo. Debido a que la administración utiliza las herramientas de organización para establecer el marco de trabajo.

También requiere de teorías que expliquen el comportamiento de las diferentes áreas de trabajo, no es suficiente para el administrador conocer las prácticas y técnicas históricas o actuales. Así como el practicante médico necesita conocer las teorías en que se apoyan sus diagnósticos y prescripciones, los administradores necesitan comprender la teoría de la administración.

1.1.2 DESARROLLO DE LA ESPECIALIZACION EN EL CAMPO DE PERSONAL.

No fué hasta el principio de éste siglo cuando la administración de personal empezó a recibir atención como un campo de especialización.

La influencia de Taylor y su reconocimiento de la especialización funcional ayudaron, indudablemente, a estimular el desarrollo

de la administración de personal como una área funcional.

1.1.3 EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Históricamente, el departamento de personal hizo su primera aparición como departamento en el que llevaban registros. Cuidaba de establecer registros con el historial del empleo de supervisores y empleados incluyendo datos materiales acerca de los hechos, tales como fecha de contratación, información y referencias de antecedentes-empleos ocupados sucesivamente dentro de la empresa, con fechas y salario ganado, sanciones disciplinarias, impuestos y otros acontecimientos de la relación del individuo con la organización.

Algunas veces se llevaban también registros de producción y de los tipos de paga correspondientes a las distintas labores. Estas, eran labores probablemente los miembros del personal de línea.

Claro está que estas funciones siguen siendo importantes en vista de "los programas de pensiones y seguros, a los beneficios por antigüedad y a los ascensos dentro de la empresa, así como en los programas de capacitación."^{12/}

1.1.4 IMPORTANCIA DE LA FUNCION DE PERSONAL.

Puesto que una organización debe ser operada por y a través de personas, el grado hasta el cual se encuentre en posibilidad de alcanzar objetivos, dependerá de qué tan eficiente se porte el personal, individual y colectivamente, sino que, por el contrario, es el resultado de una buena administración de personal.

La necesidad de un desempeño eficiente en todos los tipos de organizaciones, está siendo cada vez más un asunto importante, debido al aumento de los costos de mano de obra, el aumento del capital invertido por el trabajador y al contenido rápidamente en los puestos de una organización como resultado de los avances técnicos.

Debido a su importancia, "la administración de personal como un campo de especialización funcional es relativamente nueva, sus principios datan del período justamente a la primera guerra mundial.

En su desarrollo, el campo de personal se ha basado considerablemente en las contribuciones de otras disciplinas."12/

Conforme se ha presentado nuevas funciones de personal como puntos de atención de un programa de personal, se ha presentado en ocasiones, una tendencia a considerarlas dándoles un sobreénfasis y se han usado mal originando en esta forma las críticas correspondientes. Los programas de pruebas, entrenamiento, calificación de la ejecución del trabajo, desarrollo de ejecutivos y comunicación se han usado para obtener soluciones que estos programas eran incapaces de aportar.

En diversas ocasiones se ha enfatizado la importancia del elemento humano dentro de las organizaciones, considerándosele a éste como el principal factor para el desarrollo de la administración. Por nadie es desconocido que toda organización debe realizar sus operaciones a través de personas, así mismo, la efectividad en que estas empresas u organismos operen, está mencionada en gran medida a la adecuada y correcta administración de sus recursos humanos.

La tarea de manejar personal implica coordinación de las actividades de los subordinados y obtener de éstos, un mejor rendimiento y cooperación con el objeto de alcanzar los objetivos de la empresa. En este sentido, la función de personal desempeña un papel importante en el logro de objetivos en cualquier organización.

Sin embargo, la administración de recursos humanos es objeto de innumerables situaciones problemáticas y de no ser desarrolladas las funciones que le son concernientes en forma adecuada y eficiente, dará lugar a serios conflictos que pueden en un momento dado impedir la buena marcha de una organización.

En cuanto a la situación que guarda actualmente la función de personal, no se lleva a cabo como es debido, ya que existen múltiples problemas que impiden su óptima realización.

1.2 MEJORAMIENTO DEL TRABAJO A TRAVES DEL DESARROLLO DE PERSONAL.

1.2.1 SIGNIFICADO DEL TRABAJO.

El trabajo del individuo constituye una de las claves del curso de su vida, así como de su ser y de su identidad social, "en los siglos pretéritos, y en especial cuando floreció la cultura de Grecia y Roma antes del nacimiento de Jesucristo, el trabajo como tal no ocupaba un lugar tan ensalzado como lo ocupa en el día de hoy".

La verdad era que los que estaban en los más alto del rango social no creían tener que trabajar, puesto que el trabajo estaba circunscrito primordialmente a los esclavos y a los ciudadanos-libres coherentes de recursos. 16/

En la edad media, el trabajo adquirió múltiples connotaciones religiosas, el trabajo constitula claramente un deber; cumplir con el llamado predestinado de cada quien.

Hoy aceptamos el trabajo como parte de una vida sana y moral, todas las retribuciones psicológicas, económicas y sociales--derivadas de un empleo activo hacen que las personas se sientan --que se les priva de algo que si no tienen oportunidad de trabajar-- en labores que se les proporcione dichas recompensas.

Aunque el trabajo en sí acaba por ser menos importante como fuente de satisfacción, hoy en día todavía la gente sigue esperando de su trabajo algo más que las satisfacciones "fuera del trabajo" tales como paga, seguridad y mejora. Cuesta poco olvidar el hecho mismo de que el trabajo satisface necesidades humanas propias de la sociedad moderna. "Freud colocaba el trabajo junto al sexo, señalándolos a los dos, los impulsos más fundamentales del hombre." ibid/

La importancia del trabajo en la vida moderna nos la sugiere los efectos del desempleo y del retiro en los trabajadores -

que se han mostrado activos y productivos durante décadas.

1.2.2 DESARROLLO DE PERSONAL.

El desarrollo en las personas significa el progreso integral del hombre que abarca la adquisición de conocimientos, experiencias y el descubrimiento de todas las habilidades requeridas para la formación y educación del elemento humano.

La necesidad de desarrollo se da con la más cuidadosa selección de personal que resalta para estar actualizada, es decir, que el objetivo básico del desarrollo es el unificar la motivación e interés propio del empleado con las metas de la empresa, utilizando los recursos de desarrollo en su sentido humano, servirá ade más para aligerar los problemas que viven los colaboradores en la realidad de su trabajo.

Poner en marcha un programa de desarrollo "es buscar la función educativa en las personas, las empresas deben detenerse a pensar que es un lujo o pérdida de tiempo y dinero, sino debe darse todo el compromiso y seriedad suficiente que resalten los aspectos técnicos morales y sociales de la empresa, la dimensión del desarrollo debe en la medida y cantidad necesaria, que no limite la capacidad del ser humano, la idea general de la educación se asocia a la búsqueda de criterio propio de productividad, comercialización y éxitos en materia de resultados prácticos, olvidando por completo la enseñanza social y humanista." 7/

Si el desarrollo al individuo se aplica debidamente, se encuentra la automotivación e integración en la misma, el fin primario del desarrollo fomentará el progreso y la vida personal de fortalecer las obligaciones, los derechos y las responsabilidades.

1.2.3 DESARROLLO DE LAS EMPRESAS EN GRAN ESCALA.

Si bien la revolución industrial ayudó a incrementar la -

productividad de los empleados, no fue hasta la introducción de -- los métodos de producción en masa cuando se obtuvieron las venta-- jas completas de los desarrollos que esta revolución ayudó a ori-- ginar.

El desarrollo de las operaciones de manufactura en gran -- escala, fue posible a través del desarrollo de mejores técnicas de producción así como de equipo y maquinaria que ahorró mano de obra. "Aunque --éstos desarrollos incrementaron la productividad del traba-- jador también incrementaron los gastos indirectos de fabricación. -- Como resultado de esta situación, se ha dedicado más atención al -- problema de utilizar el equipo de producción y facilidades eficien-- tes." 12/

Además de volverse más mecanizados, muchos puestos fueron simplificados hasta el punto de que el mismo ciclo de trabajo era -- repetido por un trabajador cientos de veces al día.

Acerca del cambio radical de mano de obra por maquinaria, se debió a todo un proceso tecnológico, el cual está actualmente -- caracterizada por avances tecnológicos y científicos que se presen-- tan en una proporción cada vez más creciente.

Hoy en día nuevos productos, nuevos métodos de producción y nuevo equipo. La rapidez de todos éstos cambios, por lo tanto, se han convertido en un dramático reto para el entrenamiento y desarro-- llo de personal, un reto tanto para destacar como para enriquecer -- conceptos de disciplina.

1.3 PANORAMA GENERAL DEL DESARROLLO DE PERSONAL EN LAS LINEAS AEREAS.

1.3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS SOBRE EL VUELO DEL HOMBRE.

Desde la más remota antigüedad, una de las circunstancias que más asombro causó a la vista del hombre fue "el vuelo de las -- aves. sus primeras observaciones, deben haberlo llevado a la conclu ción que era algo imposible de alcanzar, pero al mismo tiempo como se está comprobando al transcurso del tiempo el logro de su objetivo, con la culminación de los vuelos espaciales." 13/

En México desde principios del siglo XX, muchos estudio-- sos técnicos se aproximaban a la posibilidad y realidad de vuelos - mecánicos, tomando en cuenta las experiencias, publicaciones tanto de norteamericanos como franceses y alemanes.

El enorme desarrollo de la aviación trajo como consecuencia "la creación de instituciones como la escuela militar de avia-- ción la meteorología, la de aviación naval e igualmente se inicia-- ron los ciclos de construcciones aeronáuticas, surgiendo así impor-- tantes fábricas, la Lockheed Azcarate de San Luis Potosí y numerosos-- proyectos de modelos de construcción de aviones". ibid/

Igualmente se intentaron los vuelos cada vez a mayores -- distancias de esta etapa, se recuerda a los nombres de "Emilio Ca-- rranza, Francisco Sarabia, Roberto Fierro, Pablo Sidar y Panini y - Garagarza quienes cruzaron el océano atlántico, saliendo de la Ciu-- dad de México." ibid/

1.3.2 EVOLUCION DE LAS LINEAS AEREAS EN MEXICO.

El origen de la aviación civil puede considerarse crono-- lógicamente en dos periodos el pre-revolucionario y el post-revolu-- cionario, la primera fase en 1910 cuando un civil, (Alberto Braniff) realizó el primer vuelo de un avión más pesado que el aire.

A fines de 1919 se presentó a la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas una de las primeras solicitudes de permiso para la explotación del servicio aéreo y transporte.

Una vez establecidas las bases se aceptó la proposición de la compañía de transportación aérea sociedad anónima, que fue la primera empresa que estableció un servicio regular para pasajeros y correo en el país. La primera ruta cubrió desde México hasta la parte norte de la república, con aviones biplanos de dos plazas únicamente o sea que solamente podían transportar un pasajero.

Lógicamente después de ese primer vuelo hubo un gran incremento de tráfico aéreo en toda la república, ya que para 1937 ya operaban doce empresas aéreas mexicanas. 13/

1.3.3 DESARROLLO DE PERSONAL EN LAS LINEAS AEREAS.

El entonces Secretario de Comunicaciones y Obras Públicas el general Francisco J. Mújica dió gran impulso al desarrollo de la aviación comercial en México, estableciendo leyes y reglamentos que hicieran verdaderamente nacional el sistema de transporte aéreo. En primer lugar porque solo a ciudadanos mexicanos se les permitió --- ejercer la profesión de pilotos de transporte y segundo por el interés de las vías de comunicación que como consecuencia del aumento del tráfico aéreo nacional, era necesario puntualizar.

A medida que fueron creciendo las empresas de transporte aéreo., suscitaron problemas referentes a los aeropuertos, la reglamentación técnica y administrativa y con la incorporación de nuevas aeronaves, surgiendo así dos centros de capacitación aeronáutica -- que son: la Compañía Mexicana de Aviación y Aeroméxico.

Actualmente dichos centros de capacitación, imparten cursos para pilotos, sobrecargos, personal de mantenimiento, operaciones, administrativo, financiero y comercial. Lo cual muestra una -- atención creciente en este importante aspecto del desarrollo de la empresa.

Para garantizar un elevado nivel de enseñanza-aprendizaje en cada unidad productiva, el adiestramiento se basa a la especialización de los instructores existentes, así como la formación de nuevo personal de apoyo en la capacitación, con el objeto de aprovechar y desarrollar los recursos humanos.

Cabe destacar, que para la capacitación de los pilotos se adquirió conjuntamente las dos empresas, un simulador de vuelo para equipo DC-10. Este equipo servirá para entrenar en México a -- sus propias tripulaciones con lo que se evitará la salida de divisas y en lo futuro se podrá ampliar éste servicio a otras líneas aéreas.

El mismo desarrollo de la aviación en el país ha permitido que las empresas eleven cada año el número de servicios operados a diferentes tipos de aeronaves.

A pesar de la crisis que el país en general ha tenido que afrontar necesariamente afecta a muchas empresas y en forma significativa a la industria aérea. Sin embargo, con apoyo de sus trabajadores las líneas aéreas han salido adelante.

Aunque los resultados no son del todo satisfactorio que se esperaba, se ha podido avanzar modernizando sus flota aérea. -- Además se pudo descentralizar las operaciones en tres subbases, -- lo cual permite programar mejor las jornadas de trabajo y apoyar los trabajos administrativos. Gracias a ello también está en servicio nuevas oficinas y mejores sistemas de reservaciones.

En el aspecto del personal, el cual se ha considerado el factor más importante para el logro de sus objetivos, se ha procurado impartir una capacitación que permita elevar la productividad y facilitar el acceso a mejores puestos. Los momentos actuales son difíciles pero las líneas aéreas saben que cuentan con -- más de 10,000 trabajadores cada una que sienten todo lo que sucede a su empresa y que por ello responden para salir adelante con madurez, para que la línea aérea salga fortalecida.

La industria aeronáutica se caracteriza por su alto grado de tecnología que debe ir en paralelo a un dinámico desarrollo de sus recursos humanos y materiales. En las líneas aéreas, la actitud del personal ha sido la de mejorar la operación y el servicio situación que se traduce en el perfeccionamiento de sus sistemas, procedimientos y en general todo aquello que asegura una superestructura adecuada a las necesidades de cambio. Todo esto, se debe a un buen entrenamiento por parte de las empresas.

Es un dicho frecuente y trillado, pero cierto, que a los animales se les entrena, mientras que a las personas se les desarrolla. Lo que esto implica es que el entrenamiento se refiere -- a funciones actos rutinarios y respuestas predeterminadas.

El desarrollo del personal en las líneas aéreas está relacionado con el crecimiento integral del hombre, la expansión de su realidad para utilizar sus capacidades plenamente y para aplicar sus conocimientos y experiencias a la resolución de situaciones nuevas y distintas. Al mejorar la realización del trabajo actual de los sujetos, el desarrollo puede tener ligero sabor de entrenamiento.

Desde el punto de vista del tiempo, se puede decir que el entrenamiento tiene un objetivo más corto e inmediato.

Además, en el desarrollo hay un mínimo de aspectos administrativos, mientras que en ciertos casos la palabra entrenamiento connota un esfuerzo para superar ciertas deficiencias de los entrenadores. En parte esto explica la renuncia del personal a -- los diferentes programas de entrenamiento.

Vale la pena repetir que "el desarrollo está mancomunado a las necesidades y al potencial de crecimiento del individuo. El desarrollo enfatiza el crecimiento individual, es decir, el desarrollo no sigue un estereotipo de acuerdo con el tipo de trabajo, la calidad, o empresa. Un programa de desarrollo no se puede --- transplantar a ninguna otra circunstancia sin alterarlo. Este aspecto de individualización también afecta los métodos y técnicas que se emplean." 7/

Finalmente es importante agregar, que no sólo el hombre ha intervenido en el desarrollo del transporte aéreo, sino que la mujer ha tenido una magnífica participación en la aviación, como es el caso de mujeres sobrecargos y pilotos. Asimismo no hay que olvidar que los pilotos, el piloto, tienen en los sobrecargos los mejores colaboradores.

C A P I T U L O II

INTRODUCCION A LA CAPACITACION

El éxito de toda empresa está determinado por la capacidad y calidad de los recursos que la integran.

Puede afirmarse que los problemas que se encuentran en -- las empresas se deban a fallas de los dirigentes, ya sea por falta de comunicación, por desconocimiento del medio ambiente o simplemente por falta de capacidad para afrontar las situaciones y problemas que se les presenten a diario.

La capacitación y/o adiestramiento son precisamente los-- instrumentos para terminar con ésta situación, para darle al país especialización, porque un país que no está especializado, es un país que vive en una etapa económica mucho muy atrasada.

Actualmente todo trabajador necesita capacitación y/o --- adiestramiento, independientemente de la ocupación que desempeñe, inclusive a niveles profesionales.

La carencia de capacitación y/o adiestramiento es más gra-- ve en el nivel operativo, los técnicos calificados y técnicos medios, ahí es más grave porque esos son los puestos que están cu-- biertos con mayor deficiencia.

A continuación se presenta una breve introducción de los-- factores más importantes que determinan específicamente la capaci-- tación es decir, el cumplimiento con la ley en materia de capaci-- tación y el proceso que debe seguir todo un sistema de capaci-- tación.

2.1 TERMINOLOGIA EMPLEADA

Conforme el hombre inventó herramientas, armas, ropas, viviendas, etc., la necesidad de capacitarse fué factor determinante en el avance de la civilización o simplemente tropezado con ellos, esto con la menor trascendencia, ya que lo más importantes que fué capaz de transmitir a otros, los conocimientos y habilidades obtenidas al enfrentarse a determinadas circunstancias.

Esto lo logró al utilizar ejemplos deliberados, signos, palabras, escritos, etc., y por medio de éstos elementos desarrolló el proceso que actualmente se conoce con el nombre de "CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO".

En lo sucesivo se utilizará terminología española para describir la actividad de capacitación y entrenamiento. Estas provienen de la palabra inglesa "TRAINING" que no puede traducirse exactamente como entrenamiento ó capacitación, porque:

"Entrenamiento y adiestramiento tendrán la misma aceptación equivalente a enseñanza y/o aprendizaje de una operación.

Capacitación se referirá a un entrenamiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para la creación de soluciones a problemas.

Desarrollo será la aceptación más amplia, ya que suma a lo anterior una conciencia de autodesarrollo, de tal manera que, dentro de una organización, el hombre sea el límite y no la propia organización." 17/

Términos usados en México:

Entrenamiento
Capacitación
Adiestramiento

Términos usados en Europa:

Training
Adiestramiento
Formación profesional.

Términos usados en Estados Unidos:

Training
Teaching
Qualify
Prepare
Empower
Develop
Promote
Improve.

2.1.1 DEFINICION

Para precisar los conceptos sobre capacitación y adiestramiento a continuación se enuncian diversas definiciones:

En primer término, la Ley Federal del Trabajo capítulo -- III bis., que trata de la capacitación y adiestramiento de los -- trabajadores en el artículo 153-F. señala que "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 in formación sobre la aplicación de nueva tecnología;
- 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".

Vidart Novo, considera que la capacitación supone dotar - al trabajador de los conocimientos y experiencias necesarias para desempeñar funciones que requieran de un alto esfuerzo mental, de alta responsabilidad, de alta destreza y un alto número de operaciones diversas.

Y en cuanto al adiestramiento, el mismo autor dice que es el proceso de enseñanza-aprendizaje, orientado a dotar a una per-

sona de conocimientos, desarrollar habilidades y adecuarle actitudes indispensables para realizar, eficientemente, las responsabilidades de su puesto de trabajo. Además, que el adiestramiento a partir de la práctica directa, supone el suministro de cursillos de naturaleza más teórica, a llevarse a cabo en la misma planta industrial.

Por su parte Gamboa Valenzuela, define la capacitación como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes indispensables para realizar, eficientemente, las actividades de una área de trabajo. Y adiestramiento como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes indispensables para realizar, eficientemente, las responsabilidades de su puesto.

Y para finalizar, el intento de ilustrar acerca de la concepción que da la capacitación y el adiestramiento se tienen y más comunmente se manejan, se presenta lo que Patiño Peregrina entiende al respecto.

Según este autor la capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que puede alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo. Y el adiestramiento como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo.

Como se puede notar, analizando un poco en detalle los conceptos enunciados, los cuales pretenden ser representativos de lo habitualmente manejado, aún no existe una adecuada precisión de dichos términos, lo cual haga visible y más objetiva su distinción.

Aún cuando la capacitación, el entrenamiento, el aprendizaje, el desarrollo y el adiestramiento se encuentran íntimamente

ligados es obvio que son conceptos o elementos que tienden a preparar, a mejorar o a perfeccionar una labor o por consiguiente, - a incrementar la eficiencia en general dentro de un orden social, llamado empresa, negocio o dependencia gubernamental.

Cabe aclarar que para algunos autores, el adiestramiento, se utiliza para una labor, función o trabajo determinado, y la capacitación se enfoca a mejorar el elemento humano en una escala - más amplia y en general, aplicable a cualquier labor y unidad de trabajo.

Otros tratadistas mencionan que existen dos tipos de entrenamiento, el técnico y el práctico y llaman al técnico capacitación y al práctico adiestramiento. Técnicamente las siguientes definiciones dan pauta para encontrar la diferencia entre estos - conceptos:

ENTRENAMIENTO.-

"Nombre genérico. Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una - labor; el entrenamiento forma parte - de la educación.

ADIESTRAMIENTO.-

Acción destinada a desarrollar las ha bilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la -- eficiencia en su puesto de trabajo.

ACTITUD.-

Tendencia del comportamiento afectivo regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, - personas, situaciones o instituciones.

ADAPTACION.-

Función mediante la cual, el indivi-- duo ajusta a su comportamiento de ma-- nera proporcional a los sucesos del - medio ambiente natural y social y pa-- ra mantener el equilibrio físico y -- emocional.

APRENDIZAJE.-

Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de la experiencia.

APTITUD.-

Potencialidad del individuo para aprender; condición o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico un conocimiento o una habilidad.

AREAS DE APRENDIZAJE.-

El aprendizaje influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano, éstas son:

COGNOSCITIVA.- Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión.

PSICO-MOTRIZ.- Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas; es decir, actividades que realiza un individuo, que aunque dependen de los procesos cognoscitivos, son físicamente observables.

AFECTIVA.- Son el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar en favor o en contra de las personas, hechos y estructuras, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo.

CAPACITACION.-

Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

CONOCIMIENTO.-	Información que un individuo posee con respecto a ciertos fenómenos y sus relaciones.
DESARROLLO.-	Proceso integral del individuo debido al aprendizaje que le genera su adaptación al medio.
DESTREZA.-	Característica de soltura en los movimientos que un individuo posee, para realizar una actividad manual con rapidez y precisión.
ENSEÑANZA.-	Es el sistema y métodos de instrucción destinados a desarrollar hábitos, habilidades, actitudes aptitudes y conocimientos en los individuos
FORMACION PROFESIONAL.-	Todo proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes que permitan la preparación integral del hombre para una vida activa y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño profesional en cualquier nivel de calificación y responsabilidad y una participación conciente en la vida social, económica y cultural.
HABILIDAD.-	Destreza necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación de acuerdo con el grado de exactitud requerido.
HABITO.-	Comportamiento del ser humano caracterizado por cierta estabilidad y adquirido mediante el ejercicio y repetición de una experiencia o costumbre.
OBJETIVO.-	Fin o meta que se propone como resultado de una actividad.

PLAN. -

Documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento, respecto de cada centro de trabajo y que supone una ordenación general de actividades, para presentar una visión general de los programas que lo componen.

PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE.

Acciones tendientes a desarrollar y perfeccionar hábitos, actitudes, aptitudes, y conocimientos de las personas, con el objeto de proporcionarles instrumentos teórico-prácticos que les permitan un desempeño eficiente en sus actividades.

PROGRAMA. -

Parte de un plan de capacitación y adiestramiento que contiene, en términos de tiempo y de recursos y de manera pormenorizada las acciones de capacitación y adiestramiento que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional." 17/

2.2 TIPOS DE CAPACITACION.

Tanto la capacitación individual como la colectiva se definen y entienden por la índole propia de su denominación genérica o literal pero ambas admiten algunas sub-clasificaciones como a continuación se enuncian:

2.2.1 DESDE EL PUNTO DE VISTA GENERAL

CAPACITACION INDIVIDUAL O PARTICULAR.

Es la que se da al individuo de manera que únicamente lo beneficia en forma personal y tiene como característica que sólo debe aplicarse a uno por uno de los candidatos a recibirla, enfocándola desde luego a una labor o puesto específicamente determinado.

CAPACITACION INDIVIDUAL DIRECTA.

Recibe este nombre por el hecho de que se transmite de manera personal y en forma directa, como su nombre lo indica y es generalmente impartida por los supervisores inmediatos; se enfoca preponderantemente hacia los individuos de nuevo ingreso y no utiliza programas pre-determinados, sino únicamente la experiencia del supervisor.

CAPACITACION INDIVIDUAL INDIRECTA.

Es la que se inculca no por un individuo a otra de menores conocimientos, sino que la debe recibir el empleado, obrero, trabajador, a través de folletos, manuales e instructivos de trabajo y debe siempre combinarse con la capacitación directa, a fin de lograr un incremento paulatino y al mismo tiempo paralelo y si métrico, en lo que respecta a los avances de los conocimientos -- técnico-prácticos que se pretendan hacer llegar a los individuos--

en proceso de capacitación.

La capacitación individual es el medio más sencillo y más efectivo de lograr un aprendizaje, pero también el más costoso, además no siempre es posible impartir la capacitación individual.

CAPACITACION COLECTIVA O POR GRUPOS.

Para cubrir las diversas necesidades de capacitación se han desarrollado las técnicas de instrucción de grupo, bien puestas en práctica solas ó en combinación con la capacitación individual.

La instrucción de grupo debe considerarse en toda capacitación. Esta se dirige a un grupo, pero los que aprenden son los individuos. Puede asegurarse que el aprendizaje individual en la instrucción de grupo, requiere más esfuerzo por parte del alumno que en el que precisa la instrucción individual.

La capacitación colectiva tiene como características el impartirla de uno a varios grupos de individuos con objeto de elevar su preparación, incluyendo el enfoque a labores o puestos determinados para entrar en áreas de acción más generales, es recomendable enfocarla a los niveles intermedios y altos, y dejar la capacitación individual para los bajos niveles, ya que desde el punto de vista económico resulta menos costoso. Este tipo de capacitación en relación con el sistema individual.

CAPACITACION COLECTIVA DIRECTA

Es la que se imparte como la capacitación individual directa, por los supervisores de línea inmediatos, se caracteriza por su enfoque hacia los aspectos más generales del trabajo en la empresa, en la oficina o taller de forma tal que grabe en las mentes del grupo de personas a capacitar, las ideas fundamentales del grupo de personas a capacitar, las ideas fundamentales sobre

el desarrollo de las operaciones que realizarán cuando se les encuentren debidamente integrados a sus unidades de trabajo.

Debe impartirse en principio, dentro de las propias unidades de trabajo y puede consistir en dar aplicaciones sobre la marcha en un recorrido organizado donde se señalan los pasos que forman los procesos de operación determinados.

CAPACITACION COLECTIVA INDIRECTA.

Este tipo de capacitación es el que se imparte a grupos de empleados u obreros, e incluye tanto a los de nuevo ingreso como a los que ya tienen tiempo de trabajar en la empresa, con objeto de refrescar a éstos sus conocimientos e instruir al mismo tiempo sobre los progresos alcanzados, tanto en los aspectos técnicos como administrativos y a los de nuevo ingreso, con objeto de ubicarlos, relacionarlos entre sí y con los antiguos miembros, fomentándoles de esta manera la unidad laboral y el espíritu de colaboración.

Se requiere para este fin contar con locales adecuados y personal idóneo para proporcionar esta capacitación que comprende el impartir un cierto número de clases, con programas acordes y bien elaborados, demostraciones prácticas, conferencias, proyectos de películas, cartogramas y toda clase de gráficas y ayudas audiovisuales que pueden contribuir eficazmente al logro exitoso de este tipo de capacitación.

CAPACITACION INTERNA

En este tipo de capacitación, se imparte dentro de los locales propios de la empresa, es decir sin que haya necesidad de que los individuos se ausenten de ella, se incluyen aquí tanto la capacitación individual directa o indirecta, como a la capacitación colectiva de sus dos subdivisiones.

Requiere contar con un grupo de personas adecuadamente--- preparadas en distintos aspectos, con objeto de realizarla de una manera eficiente.

CAPACITACION EXTERNA.

Como su nombre lo indica, es el tipo de capacitación que se efectúa en lugares extraños a la empresa, existe para ello, en términos generales, instituciones especializadas que se dedican a impartir cursos sobre diversos temas de interés para toda empresa y donde de acuerdo a sus necesidades y recursos, es conveniente - que éstas envíen a su personal.

Este tipo de capacitación es más onerosos que el de capacitación interna, es recomendable en gran escala, solo a las empresas económicamente fuertes, se aconseja que para éstos a su -- vez haga llegar a sus supervisores y personal, el cúmulo de conocimientos obtenidos.

La experiencia indica que las empresas poderosas, emplean tanto la capacitación interna como la externa, con ello han obtenido un avance que está por encima del nivel alcanzado por las empresas medianas y pequeñas, que son la mayoría de las existentes en México.

2.2.2 DESDE EL PUNTO DE VISTA ESPECIFICO.

CAPACITACION DE ORIENTACION

Es aquella que comienza el primer día que un hombre se -- dispone a enfrentarse con un nuevo trabajo, bien porque se le acaba de contratar, porque ha sido trasladado o se le ascendido. El supervisor de línea está involucrado en la orientación.

CAPACITACION GREMIAL Y DE SEMIESPECIALIZACION

La capacitación inicial, consiste en una clase preliminar

de capacitación de adiestramiento, destinada a procurar al individuo una introducción al distramiento para el desempeño de una tarea o una serie de tareas específicas, en las cuales es imposible llevar a cabo la instrucción durante el desarrollo del trabajo.

La capacitación de aprendices es aquella en la que el individuo adquiere gradualmente cada fase de la capacitación y se somete a exámenes generales, periódicos sobre la materia estudiada, se le hace estar bajo la autoridad de distintos instructores experimentados que cumplan diversas tareas para completar su formación.

Desarrollo de pericia durante el trabajo, consiste en la adquisición de todos los conocimientos que deberá manejar el individuo una vez que esté en nómina.

CAPACITACION DE PRE-SUPERVISORES PARA ANTES O DESPUES DE LOS ASCENSOS.

Antes, es aquella por la cual se capacita a los empleados antes del ascenso a un puesto inmediato superior, lo cual se efectúa con un número considerable de jefes en potencia.

Después, es aquella capacitación que se realiza después del ascenso al puesto. (actualización de la ley federal del trabajo, artículo 153-F)

CAPACITACION A SUPERVISORES Y EJECUTIVOS.

Este tipo de capacitación se realiza en las siguientes actividades: Planeación de la organización, se efectúa por medio del estudio de la organización de la empresa, con objeto de que un miembro de la gerencia experimente al moverse dentro de la estructura de la organización.

Valoración de la ejecución y comunicación de los resultados, Este tipo de capacitación tiene como objeto que el directivo asimile aficientemente su organización y sus subordinados porque

el desarrollo del potencial humano rara vez es obra de un solo -- hombre y el desarrollo individual es asunto personal, ó sea, es -- esencial que una parte de la valoración de la ejecución sea el co -- municar los resultados al individuo, es decir, se ha comprobado -- en varias empresas que la función más desatendida por los directi -- vos, es la comunicación a sus empleados de la perfección de sus -- trabajos.

Exámenes y valoración de directivos, mediante la informa -- ción de recomendaciones y valoraciones en que la dirección supe -- rior descansa para tomar decisiones sobre la estructura organizati -- va, desarrollo individual, reclutamiento y determinación de pues -- tos.

Desarrollo individual programado, Esta es una actividad -- donde las decisiones de la dirección superior se facilitan en los esfuerzos para la continuación de los ejecutivos en proceso de ca -- pacitación, teniendo ellos métodos individuales y de grupo en un -- esfuerzo equilibrado.

CAPACITACION PROFESIONAL Y TECNICA

La capacitación profesional es aquella que consiste en -- una ampliación de la educación, necesita para alcanzar un status -- profesional de primera línea. Para la mayoría de la gente, este -- status requiere un título universitario o su equivalente.

La capacitación técnica es aquella que necesita un desa -- rrollo menos especializado que el de la profesional.

En uno u otro caso, se concede especial importancia a la -- educación formal.

CAPACITACION DE RELACIONES HUMANAS.

Es aquella en la que el objetivo es ayudar a todos los ni -- veles de la organización y en especial a la supervisión de perso -- nal para comprender mejor los principios del comportamiento huma --

no y utilizar eficientemente Este conocimiento en sus relaciones--
diarias empleando fundamentalmente los métodos de capacitación, -
tales, como la dinámica de grupos para el cambio de actitudes y -
formación de hábitos básicos.

2.3 LEGISLACION

En nuestro país la teoría integral del derecho del trabajo y la previsión social está fundada en el artículo 123 de la -- constitución, cuyo contenido identifica el derecho del trabajo -- con el derecho social.

El artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los -- trabajadores los derechos a los cuales son creadores por su traba -- jo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, -- etc., así como las contraprestaciones que los patrones tienen --- obligación de dar.

Regula también las relaciones entre los obreros, emplea -- dos y patrones, regula los derechos de huelga, despidos, etc., -- asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente -- para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

2.3.1 MODIFICACION CONSTITUCIONAL.

La eminente necesidad de sistematizar los aspectos de ca -- pacitación en México, dió lugar a que el presidente de la repúbli -- ca, en su primer informe del 10. de Septiembre de 1977, prometie -- ra a los trabajadores enviar al Congreso de la Unión una iniciati -- va de reforma al artículo 123 constitucional, para elevar el ran -- go de garantía social el derecho de los trabajadores a la capaci -- tación y el adiestramiento.

Así el día 9 de enero de 1978, se publica en el diario -- oficial de la federación el decreto en el cual se reforma la frac -- ción XIII del apartado "A" del artículo 123 constitucional esta -- bleciéndose que:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán -- obligadas a proporcionar a los trabajadores capacitación -- o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria de -- terminará los sistemas, métodos y procedimientos conforme

a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

2.3.2 SU LEGISLACION EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Una vez hecha la reforma constitucional, era necesario -- que apareciera la referida Ley reglamentaria; en el diario oficial del 28 de abril de 1978 se publicó el decreto que contenía la reglamentación que entró en vigor el primero de mayo del mismo año.

A continuación se presentan, clasificados según su contenido, los principales aspectos de la ley mencionada.

OBLIGACIONES DE LA EMPRESA.

"Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores". (artículo 132 fr. XV).

"Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones -- que deben formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo -- establecido por esta ley". (artículo 132 fr. XXVIII)

"Informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social respecto a la constitución y bases generales a las que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento". (Art. 153-0).

"Atender la convocatoria lanzada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de las mismas ramas industriales o actividades de que forman parte". (Art. 153-k)

"Incluir en el contrato colectivo de trabajo la indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de -- los planes y programas establecidos o que se establezcan en la -- misma empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley". (Art. 25 Fr. -- VIII). Incluir en el contrato colectivo, exista, "las cláusulas -- relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores --

en la empresa o establecimiento que comprenda". (Art. 391 Fr. VII)
Incluir en el contrato colectivo, si lo hay, "las disposiciones -
sobre la capacitación o el adiestramiento inicial que se deba im-
partir a quienes vayan a ingresar a laborar en la empresa". (Art.
391 Fr. VII).

"Presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, pa-
ra su aprobación, los planes y programas de capacitación y adies-
tramiento que se hayan acordado establecer". (Art. 153-N)

"Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por
las empresas". (Art. 153-Q)

"Mantener un contacto permanente con la Secretaría del Trabajo y
Previsión Social, informándole de los avances y/o modificaciones-
a los planes y programas autorizados". (Art. 153-N)

"Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora -
del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, para su registro y con-
trol, listas de las constancias que se hayan expedido, a sus tra-
bajadores". (art. 153-V)

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

"Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione ca-
pacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar-
su nivel de vida y productividad". (Art. 153-A)

"Podrá formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adies-
tramiento, ya que ésta será integrada por igual número de repre-
sentantes de los trabajadores y del patrón". (Art. 153-I)

"Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de ca-
pacitación y adiestramiento en los términos de éstos capítulos, -
tendrán derecho a que la identidad instructora les expida las --
constancias respectivas". (Art. 153-T)

Tienen derecho también a figurar en los registros de cons-
tancias de habilidades laborales; "es el documento expedido por -

el capacitador, con el cual el capacitador acreditará haber llevado a cabo y aprobado el curso de capacitación". (Art. 153-V)

Señalar en el Contrato Colectivo de Trabajo las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda". (Art. 25 Fr. VII)

Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y -- demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos". (Art. -- 153-H)

Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos". (Art. 153-)

Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes que sean requeridos". (Art. 153-H)

FORMAS DE CUMPLIR CON ESTA OBLIGACION.

La empresa tiene varias maneras de realizar la capacitación y el adiestramiento, dentro de las cuales se puede señalar:

Capacitar o adiestrar dentro de la empresa.

Capacitar o adiestrar fuera de la empresa.

Capacitar o adiestrar por conducto del personal propio.

Capacitar o adiestrar por medio de la contratación de instructores.

Capacitar o adiestrar por medio de instituciones, escuelas u organismos oficiales.

"Capacitar o adiestrar mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social". (Art. 153-B).

FINALIDADES DE LA CAPACITACION

La capacitación y el adiestramiento deben tener por objetivos:

"Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.

Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

Prevenir riesgos de trabajo.

Incrementar la productividad y

En general, mejorar las aptitudes del trabajador". (Art. 153-A)

HORARIOS PARA LOS CURSOS DE CAPACITACION.

"Debe impartirse al trabajador durante las horas de jornadas de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de sus servicios, patrón y trabajador convengan que podrán 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 desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo". (Art. 153-E)

LUGAR

"Para dar cumplimiento a la obligación..., los patrones pueden convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella". (art. 153-B)

TIEMPO DE CUMPLIMIENTO.

Cuando la empresa se rige por contrato colectivo, debe registrar los planes de capacitación y adiestramiento 15 días después de la constitución, revisión general, o prorrogación del mismo. (Art. 153-N)

REQUISITOS QUE DEBEN REUNIR LOS PLANES.

Los planes y programas de que trata en los artículos 153-N y 153-0 deben cumplir los siguientes requisitos:

- a) Comprender periodos no mayores de cuatro años.
- b) Precisar las etapas durante las cuales se impartirá toda la capacitación y el adiestramiento.
- c) Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá en orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- d) Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría -- del Trabajo y Previsión Social, en las entidades instructoras.
- e) Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la -- Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento -- que se publiquen en el diario oficial de la federación.

TRABAJADORES A QUIENES SE DEBE CAPACITAR

Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, y aprobados por la Secretaría del -- Trabajo y Previsión Social. (Art. 153-A)

Los planes y programas deben comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa. (Art. 153-Q)

SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO.

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 corresponde, en los términos de los artículos 153-N y -- 153-0, 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 la 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. (Art. 153-S).

Se impondrá multa, cuantificada tomando en cuenta como -- base de cálculo la cuota diaria del salario mínimo general vigente en el lugar y tiempo en que se cometa la violación, según indica el artículo 876 de esta ley, de quince a trecientos veces el -- salario mínimo.

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento, tienen 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 hacen del conocimiento de la UCECA, por -- conducto del correspondiente Comité Nacional o, a la falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquella 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. (Art. 153-T)

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, debe acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la UCECA; en este caso, se extiende a dicho -- trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales (Art. 153-U).

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

En cada empresa deben constituirse Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, los cuales vigilan la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se establezcan para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugieren las medidas tendientes a perfeccionarlo; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa. (Art. 153-1)

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que las constancias de habilidades laborales se refiere, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva, de terminará para cual de ellas es apto. (Art. 153-V)

2.3.3 UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Para coordinar todo lo referente a la capacitación y el adiestramiento, se creó la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), cuyo reglamento fue publicado en el diario oficial del 5 de junio de 1978. En éste se establecen las funciones de cada uno de los órganos y se determinan los procedimientos para que su labor se cumpla con eficacia.

Básicamente, las funciones de la UCECA son manejar el servicio nacional del empleo, capacitación y adiestramiento; procurar y vigilar la colocación de los trabajadores, así como organizar, revisar y motivar la capacitación y el adiestramiento de los empleados; registrar las constancias de habilidades laborales y otras que fije la ley correspondiente.

Está integrada por: un coordinador general, una dirección de capacitación y adiestramiento. El artículo 539-A de la Ley Fe-

deral del Trabajo indica que la UCECA será asesorada por sendos - representantes de las Secretarías del Trabajo y Previsión Social de Educación Pública, de Comercio, de Patrimonio y Fomento Industrial y del Instituto Mexicano del Seguro Social.

En cuanto a los consejos consultivos estatales de capacitación y adiestramiento, deben ser formados por el gobierno de la entidad correspondiente (quien los dirige), con representantes de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano -- del Seguro Social; así mismo, con representantes de las organizaciones obreras y patronales de la entidad; Estos últimos serán -- nombrados de acuerdo con las bases establecidas por el gobierno - del estado y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

También son órganos auxiliares los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, que se forman por ramas industriales o actividades económicas.

Tanto el Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y - Adiestramiento como los Comités Nacionales, se regirán por elementos interiores elaborados por los propios organismos.

Las funciones de la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la UCECA son las siguientes:

"Cuidar el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Estudiar, y, en su caso, realizar convocatorias para la - formación de Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, fijar las bases para la integración y funcionamiento de éstos comités.

Investigar y sugerir, de acuerdo con la rama industrial ó actividad, criterios generales en cuanto a los requisitos de los planes y programación, en coordinación con los Comités Nacionales.

Autorizar y registrar, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, las instituciones o escuelas privadas que imparten capacitación y adiestramiento, supervisar su desarrollo, y, en caso -

de necesidad, cancelar el registro otorgado.

Aprobar, modificar y rechazar los programas que se presenten.

Estudiar y sugerir la formación de sistemas generales que permitan capacitar y/o adiestrar a los trabajadores.

Dictaminar sobre las sanciones a quienes infraccionen las respectivas estipulaciones contenidas en la Ley Federal del Trabajo.

Coordinarse con la Secretaría de Educación Pública para formar planes y programas de capacitación y adiestramiento, y en su caso, para la expedición de constancias de habilidades laborales.

Establecer registros de constancias de habilidades laborales a quienes hayan sido capacitados o adiestrados.

Practicar exámenes de suficiencia a los capacitadores y a los trabajadores, de acuerdo con el art. 153-U de la Ley Federal del Trabajo. "6/

2.3.4. DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

Dentro de los organismos de control en materia de capacitación y adiestramiento para los trabajadores, surge una nueva organización al desaparecer lo que era antes el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO) y Adiestramiento Rápido para la Manode Obra (ARMO), la Dirección General de Capacitación y Productividad.

El diario oficial del 4 de marzo de 1983, establece en el artículo 16 del reglamento interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las funciones de dicho organismo que son las siguientes:

Corresponde a la Dirección General de Capacitación y Productividad en coordinación con la Unidad Coordinadora del Empleo,

Capacitación y Adiestramiento.

- I. "Normar, promover, supervisar y asesorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores;
- II. Cuidar de la oportuna constitución y el correcto funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- III. Estudiar en su caso, expedir convocatorias para integrar comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente, así como fijar las bases relativas a la integración, organización y funcionamiento de dichos comités;
- IV. Estudiar en su caso, elaborar en relación con cada rama industrial o actividad los criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas -- de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda;
- V. Autorizar y registrar, en los términos de las disposiciones aplicables, a las instituciones ó escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores, supervisar su correcto desempeño, y, en su caso, revocar autorización y cancelar el registro concedido.
- VI. Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten y llevar los registros correspondientes;
- VII. Formular, revisar y autorizar el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar y adiestrar a los trabajadores conforme el procedimiento de adhesión convencional establecido por la Ley;
- VIII. Practicar los exámenes de suficiencia a los capacitadores y a los trabajadores, de conformidad con las disposiciones legales aplicables;

- IX. Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el capitulo III-bis del titulo cuarto de la Ley Federal del Trabajo.
- X. Establecer coordinación con al Secretaria de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo, y, en su caso, -- para la expedición de certificados conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor;
- XI. Llevar registros actualizados de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, por cada una de las ramas industriales o actividades;
- XII. Realizar programas de investigación de la productividad vinculados a los objetivos nacionales de desarrollo económico y social así como promover la investigación de -- sus elementos en los sectores público, privado y social -- e investigar las causas y elementos que inciden en la -- productividad y diseñar y proponer lineamientos de carácter nacional, regional y sectorial para incrementar la -- productividad así como para lograr la justa distribución de los beneficios que se obtengan;
- XIII. Promover y divulgar el conocimiento y aplicación de métodos y sistemas de organización y administración mediante la capacitación y el desarrollo de personal que requieran las actividades agropecuarias, industriales y de servicios de los sectores públicos, social y privado;
- XIV. Desarrollar y promover la aplicación de tecnologías adecuadas a las necesidades específicas de cada grupo, sector o región; y
- XV. En general llevar a cabo todas aquellas funciones que la ley encomienda a la Secretaría que sean fines a las señaladas en las fracciones que anteceden." 3/

2.4 LA CAPACITACION PARA EL TRABAJO Y LA CAPACITACION EN EL TRABAJO.

Como se sabe, el conocimiento tradicionalmente ha pasado de persona a persona, de generación a generación, se siglo a siglo y esto fundamentalmente ha permitido la sobrevivencia del hombre y de su civilización. Actualmente conviene dividir el concepto conocimiento en dos clases:

" Los conocimientos sobre procesos y las habilidades específicas que permiten efectuar un trabajo.

Los conocimientos sobre procesos y habilidades que no son básicamente necesarias para un trabajo, pero que influyen en la forma de efectuarlo." 11/

A la transmisión de conocimientos necesarios para el trabajo se le llama capacitación en el trabajo y a la transmisión de todos los conocimientos que no son básicos para el trabajo se le llama capacitación para el trabajo. Sin embargo, esta distinción en la práctica no existe, ya que de alguna forma ambas influyen en el trabajo eficaz y productivo por lo que es necesario establecer una distinción más adecuada a la cual puede ser:

CAPACITACION PARA EL TRABAJO.

Es la transmisión de conocimientos técnicos y conceptuales que preparan al individuo para el trabajo y para la vida.

CAPACITACION EN EL TRABAJO.

Es la transmisión de conocimientos técnicos y prácticos -- específicos para una específica necesidad en el puesto, lo cual -- permite desarrollarlo en forma eficaz.

Es posible decir que la capacitación en el trabajo es -- cualquier esfuerzo planeado para ayudar al elemento humano ya sea

para su preparación en un puesto determinado, adaptarlos en su --
función de trabajo, aumentar el conocimiento de su puesto, mejo--
rar sus habilidades, experiencias y desarrollar un buen entendi--
miento del trabajo y de la empresa.

2.5 PROCESO DE LA CAPACITACION.

La capacitación dentro de la empresa se establece con el fin de obtener mejores resultados, ya que "la capacitación es un proceso sistémico que proporciona al trabajador los conocimientos teóricos y prácticos que le permiten ejecutar su trabajo, de acuerdo con los estándares establecidos". 10/ Así entendida la capacitación es necesario como primer paso investigar cuales conocimientos y habilidades no están en su punto óptimo, para así determinar cuales son las acciones que ofrecen mayor opción, ejecutarlas y más adelante evaluar en qué condición se encuentran.

Esto equivale en mínimas palabras al proceso que se describe a continuación, el cual para su análisis se divide en cuatro fases, que son la planeación, la organización, la ejecución y la evaluación. Se presenta también una guía técnica de actividades para ilustrar la estructuración y desarrollo del proceso:

2.5.1 PLANEACION

Consiste en determinar el curso concreto de las acciones que habrán de seguir, fijar los principios y formas aplicables, así como la secuencia de las operaciones, los tiempos y recursos necesarios para su realización

La fase de planeación en la capacitación involucra las siguientes actividades: determinación de necesidades, objetivos y políticas, planes, programas y presupuestos.

DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

COMPRENDE:

La recopilación de información y descripción de los insumos de capacitación. La recopilación de la información se reali-

za en primer lugar, en los sistemas de la empresa; por ejemplo, - la estructura de los puestos, etc. La descripción de los insumos- se deberá hacer con la participación de las áreas involucradas y, en consecuencia, se obtendrá una visión general de la empresa.

Una vez obtenida la información general proporcionada por los subsistemas de relaciones laborales y los sistemas de la em-- presa, se seleccionarán las técnicas e instrumentos adecuados, -- por ejemplo: es posible que en esta primera ya existan evidencias localizadas en las áreas críticas de la empresa que justifiquen - programas de capacitación, o bien, la información sea suficiente- para determinar las prioridades y la profundidad de los conoci-- mientos.

La búsqueda de evidencias y localización de las áreas -- críticas. Partir de los indicadores de productividad y relaciones humanas se podrán conocer los problemas que se resuelvan mediante la capacitación.

La identificación de necesidades encubiertas. Son aque-- llas que no están a la vista y es necesario aplicar instrumentos- (inventario de habilidades, lista de verificación, etc.), que per- mitan precisar las necesidades de un trabajador que no realiza en forma óptima su actividad. Los instrumentos deben ser aplicados - por el analista de capacitación o por el jefe de los trabajadores, y, en algunos casos, el instructor mismo, como una evaluación --- diagnóstica. Algunos criterios para la selección de instrumentos- son los siguientes:

El cuestionario es un instrumento adecuado para determi- nar necesidades en áreas generales de conocimientos.

El inventario de habilidades o lista de verificación per- mite indentificar necesidades en áreas donde los procesos tecnoló- gicos se llevan a cabo en forma óptima. Dichos instrumentos se -- pueden aplicar durante la DNC o al inicio de la instrucción, como evaluación inicial.

El informe de resultados. Es el documento que contiene los

procedimientos empleados en la determinación de necesidades, los problemas detectados, las soluciones propuestas, los cursos y materias que se impartirán.

OBJETIVOS

La determinación de necesidades de capacitación indica -- aquellas áreas en las que existen problemas que deben resolverse con la capacitación; por lo tanto, los objetivos de un plan general de capacitación deberán establecerse con base en las necesidades determinadas de capacitación y los problemas que son susceptibles de ser solucionados por medio de la capacitación se pueden establecer objetivos realistas.

Los objetivos, tanto para la empresa, sus trabajadores y la comunidad en general, deben servir de guía y orientación de -- todas las acciones que se desarrollen posteriormente y no deben -- perderse nunca de vista.

PLANES Y PROGRAMAS

Elaborar un plan supone haber determinado las necesidades existentes que éste cubrirá, ya que de otra forma se puede caer -- en el peligro de capacitar por capacitar.

Elaborar un plan requiere, asimismo, haber establecido -- la estrategia legal a seguir, constituido las Comisiones Mixtas -- necesarias y determinado su contenido. Solamente así se orientar -- rán las acciones a la satisfacción de necesidades detectadas.

Un plan es un documento que contiene los lineamientos a -- seguir, destaca los fundamentos que le dan origen y contiene los -- objetivos generales que persigue. El plan debe establecer los cri -- terios con los que se efectuará la evaluación posterior, y los -- formatos oficiales para su registro ante la Unidad Coordinadora -- del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Un plan se descompone en programas, y éstos, según el ti-

po de empresa, pueden establecerse por áreas comunes de trabajo - o por el puesto en cuestión.

Características del plan.

Un plan de capacitación debe ser sistémico, es decir, deberá formar parte de un sistema mayor que es el de relaciones laborales; y éste, a su vez, deberá estar interrelacionado con los demás sistemas que forma la empresa.

Las acciones y resultados que se originan de éstos esfuerzos repercuten en toda la empresa, razón por la cual el plan deberá estar estrechamente vinculado con las demás áreas de la empresa.

Deberá ser gradual, es decir, las acciones que se determinen en su ejecución deberán aplicar paso a paso y no esperar resultados de una ejecución atropellada. La capacitación debe redituvar mucho más de lo que cuesta ponerla en práctica; pero no es procedente esperar resultados de inmediato, ya que no ocurren -- así los cambios de conducta.

Los conocimientos, habilidades y actitudes que se promueven en el personal deberán ser puesto en práctica; esto supone un esfuerzo de seguimiento, por lo que se deberá graduar su aplicación y hacer las adaptaciones necesarias a las características propias del trabajo.

Un plan debe ser continuo, debe tener permanencia. La mayoría de las veces se inicia con la capacitación y no se continúa se aplica como algo que está de moda y con frecuencia se registran los planes de capacitación movidos únicamente por la reglamentación en vigor; también se inician los trabajos y no se continúan y a veces ni siquiera se inician.

Las empresas que esperan resultados de la capacitación deberán tener continuidad y permanencia en su aplicación; de no ser así, no se logrará resultados, y la empresa, ante tales experiencias, juzgará la capacitación como un mal necesario que no le reditaba beneficios, cuando lo que sucede es que no se ha determina-

do que es lo que se quiere lograr.

Un plan debe originarse en necesidades reales y específicas. Debe responder a necesidades existentes, pues de otra manera los cursos que se programen no van a satisfacer necesidades y no arrojarán beneficios ni a la empresa.

Un plan técnicamente diseñado debe estar en concordancia y apoyar la consecución de los objetivos institucionales y de los trabajadores.

Asimismo, debe basarse en los requerimientos legales, deberá ser autorizado por la Comisión Mixta previamente constituida abarcar a todos los trabajadores que requieran ser adiestrados o capacitados, tener una duración no mayor de cuatro años, y, en general estar dentro de los requerimientos legales.

ELABORACION DE PROGRAMAS.

Los programas que forman el plan deben contener, en forma detallada:

La relación de los cursos que lo constituyen.

El objetivo o finalidad de cada uno de ellos.

Los puestos o categorías a los cuales se dirigen.

La duración, en horas de cada curso.

El número de personas a las que se impartirá.

Las materias que lo conforman.

El instructor que impartirá el curso.

La fechas en que se llevará a cabo.

La mención de si la instrucción será dentro o fuera del horario de trabajo o en forma mixta.

Para efectos de control administrativo interno, es conveniente considerar los horarios, los instrumentos de control que se instituyan para verificar su aplicación posterior, el lugar en que se impartirán, el número de personas que integran cada grupo y el costo directo.

PRESUPUESTOS:

Un plan de capacitación también contendrá un partido especial, donde se especifique el presupuesto que se destinará para la capacitación. Este, concentra las siguientes partidas:

- Servicios de personal interno.
- Servicios a contratar
- Inversiones
- Estímulo a instructores internos
- Material didáctico
- Gastos generales.

2.5.2 ORGANIZACIÓN

Consiste en la estructuración técnica de las jerarquías, funciones, relaciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para alcanzar sus objetivos con la mayor eficiencia posible.

Las actividades que corresponden en esta fase de la capacitación son:

Análisis estructural.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa. Posición y definición de la estructura del departamento. Grado de descentralización. Ubicación de puestos básicos. Asignación de funciones. Delegación de autoridad. Manual de procedimientos. Manual de organización.

Integración de personas.

Personal técnico y administrativo. Instructores internos especializados y habilitados. Recomendaciones para la selección de instructores.

Integración de cosas.

Mobiliario y equipo. Conformación de aulas. Apoyos de ---

instrucción. Material didáctico y servicios de apoyo.

2.5.3 EJECUCION

La ejecución es la puesta en marcha del plan y los programas, es decir, la acción de realizar los eventos de capacitación.

Algunas de las actividades que realiza directamente capacitación son:

"Planeación de la ejecución.

Recalendarización. Programas internos y programas externos. Preparación de material didáctico. Formulación de invitaciones. - Programación de apoyos institucionales. Listas de verificación. - Promoción y difusión.

Coordinación de eventos

Registro de participantes. Refrigerios. Cambios imprevistos. Inauguraciones y Clausuras. Supervisión de actividades. Trabajando con el instructor. Después de la coordinación.

Contratación de servicios externos.

Instructores externos. Instituciones capacitadoras sistemas generales. Agentes Auxiliares. Criterios para contratación de servicios de instrucción. Servicios de hoteles. Alquiler de equipo y material filmico. Contratación de impresiones.

Control administrativo y presupuestal.

Establecimiento de controles y registros. Formas de control. Mantenimiento de controles. Estándares de trabajo. Elaboración y presentación de informes de avance. Ejercicio del presupuesto. Manejo de caja chica. Transferencia de partidas. Control de viciicos. Información presupuestal para interpretación cuantitativa con la evaluación de resultados.

2.5.4 EVALUACION

La evaluación, dado que es un proceso permanente y siste

mático que permite validar los resultados, así como corregir desviaciones en los procesos, se lleva a cabo en diversos momentos. - A continuación se señalan las actividades de la evaluación.

Evaluación del impacto.

Reacción inmediata. Reacción posterior. Reacción a planes y programas. Reacción a la instrucción. Reacción a la organización. Reacción a los contenidos.

Evaluación del proceso instruccional.

En los contenidos. En la conducción. En el material didáctico. En la metodología. En la selección grupal. En los apoyos -- instruccionales. En el contexto ambiental. En el tiempo didáctico. Clasificación y efectividad de las pruebas.

Evaluación del sistema.

En la estructura. En los procedimientos. En la D.N.C. En el sistema empleado. En el suprasistema.

Evaluación del desempeño del trabajador en el puesto después de un determinado tiempo de haber participado en un curso, - llamada Evaluación de seguimiento.

Evaluación del plan de capacitación; se realiza respecto de cada una de las partes y del conjunto del proceso.

2.6 ENFOQUE SISTEMICO DE LA CAPACITACION.

2.6.1 LA CAPACITACION COMO SISTEMA.

Cada vez se hace más complejo el estudio del conocimiento en tanto se hace cada vez más complejo el estudio de la sociedad y de los grupos sociales.

La empresa es una sociedad compleja que está conformada de bienes, instalaciones equipos, tecnología, sistemas y en general de recursos físicos y estructuras tecnológicas que son dirigidas por grupos humanos que se interrelacionan y se complementan uniendo esfuerzos organizados hacia un objetivo común.

"La función de capacitación adopta estas características - y para poder hacer un análisis objetivo de los elementos que lo componen se puede estudiar desde el ángulo del enfoque de sistemas, que permite la comprensión integral de los elementos del todo a través del análisis de conjunto". 9/

Se considera como sistema, "al conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que se orientan al logro de objetivos comunes. La capacitación se considera como un conjunto de elementos que interactúan en forma relacionada y complementaria - que tienden al logro de objetivos comunes y que a su vez sirven de medios para el logro de objetivos mayores". ibid/

2.6.2 CLASIFICACION DE LA CAPACITACION BAJO UN ENFOQUE DE SISTEMAS.

Los sistemas se pueden clasificar conforme a los siguientes criterios:

- Por su origen; en naturales y creados.
- Por su complejidad; en simples y complejos.
- Por transmitir o no energía; en abiertos o cerrados.
- Por su naturaleza; en mecánicos y vivientes y
- Por su reacción; en adaptables y no adaptables" ibid/

El sistema de capacitación debe reaccionar y adaptarse a los cambios, ya que es complementario y nunca debe perder de vista que están en función de objetivos mayores, debe ser sensible - y con la flexibilidad suficiente para reaccionar a cualquier modificación organizacional.

2.6.3 PRINCIPIOS SISTEMICOS DE LA CAPACITACION.

Relacionando los principios de un sistema con los principios de un enfoque sistémico de la función de capacitación, se pueden asociar los siguientes:

INTEGRACION

Un sistema es un todo indisoluble que se forma por partes interrelacionadas y a la vez interdependientes. Ninguna de estas partes puede ser afectada sin afectar en alguna medida a las otras así como la falta de una estructura adecuada dificulta la coordinación, la carencia de políticas impide uniformidad en las decisiones, la falta de funciones específicas provoca invasión o evasión de responsabilidades o los ruidos y distracciones provocan deficiencia en el aprendizaje, así también, hacer capacitación -- que no se base en necesidades reales, provocará problemas mayores en toda la empresa.

SUBORDINACION

El todo es primario y las partes secundarias, el todo --- existe para un propósito y ésta antes que las partes que lo conforman. Las partes dependen del propósito para el cual existe el todo y éstas dejarán de ser en cuanto los propósitos del todo desaparezcan.

No habrá razón de capacitar en actitudes cuando existan -- problemas o necesidades en el área del aprendizaje. No habrá necesidad de intensificar el entrenamiento en ventas en cuanto a las -

necesidades del mercado no lo exijan, o no habrá necesidad de --
continuar capacitando para ascenso en tanto las condiciones de la
empresa sean de retracción. (Esto desde luego es un tema contro-
vertible desde el punto de vista legal contenido en la fracción -
segunda del inciso "F" del artículo 153 de la Ley Federal del Tra-
bajo.

DEPENDENCIA

La naturaleza y función de las partes derivan de su posi-
ción dentro del todo y su comportamiento es regulado por la rela-
ción de ese todo hacia cada una de las partes. La necesidad del -
momento, la urgencia de apoyar algún proyecto nuevo ó los objeti-
vos prioritarios, hacen que el todo se vea en la necesidad de ---
adoptar las partes, como pueden ser las estructuras, los procedi-
mientos y los materiales por ejemplo, para poder cumplir con nue-
vos objetivos de instrucción.

UNIDAD

El todo conduce unilateralmente sin importar lo complejo
que sea. El sistema de capacitación que se diene en una empresa-
puede ser complejo pero no por eso dejará de tener unidad, La ne-
cesidad de crear un área nueva o la necesidad de descentralizar-
la función no implica que se pierda la unidad, en este caso se -
deberán hacer ajustes a la estructura, es decir, en los procedi-
mientos y en los controles para mantener la misma coherencia y -
unidad de un sistema menos complejo.

ESTABILIDAD

La identidad del todo y su unidad se preservan aunque --
las partes cambien, el todo se renueva así mismo constantemente.

En capacitación todo se está renovando constantemente. -

Un plan nunca se lleva a cabo exactamente conforme lo planeado, - pero los cambios y ajustes que se hagan no deben provocar cambios en la identidad del todo, son transposiciones solamente, que hacen que las cosas se adapten según las necesidades del momento. -- No hay que perder de vista que la capacitación no es un fin en sí misma, es un acorde a las necesidades de cada situación, y éstas son solamente dinámicas. El capacitador deberá tener la sensibilidad de adaptarse al cambio y llevar con ello su estabilidad.

JERARQUIA.

Un sistema a su vez está formado por otros sistemas mayores, que en conjunto forman un grupo, a una comunidad, a una nacionalidad, a una sociedad, etc.

La capacitación es parte de un sistema de administración de personal y éste a su vez forma parte de sistemas mayores que conforman la empresa, en sí, que a su vez es parte de otros sistemas mayores.

El sistema de capacitación está formado por subsistemas menores que si se analizan por separado, se convierten en sistemas que a su vez se descomponen en partes menores, existiendo una jerarquización y manteniendo su equilibrio a través de la participación dinámica de sus elementos.

En un sistema de capacitación concluyen elementos internos y externos por lo que su problemática rebasa los límites del propio sistema, sobre éste particular es necesario establecer que el todo es lo principal y va siempre supeditado a las necesidades y a los objetivos y sus partes son secundarias.

Incrementar fuerza o eficiencia en alguna de sus partes - en forma aislada, no necesariamente mejorará la eficiencia o eficacia de toda la función, impartir un mayor número de cursos, no forzosamente repercutirá en una mejor capacitación, incluir muchas horas de instrucción en los formatos de UCECA para el registro oficial del plan no supone que la empresa esté haciendo un me-

por cumplimiento de la ley.

2.6.4 SUBSISTEMA DE CAPACITACION

Se puede descubrir a un sistema de capacitación como el conjunto de elementos o combinación de los mismos, que en forma integrada e interrelacionada se complementan y se relacionan entre sí y que en conjunto forman un todo unitario que cumple con una determinada función con el fin de alcanzar un objetivo común.

El sistema de capacitación está formado por un conjunto de subsistemas que trabajan en forma interrelacionada y conjunta complementándose entre sí para la consecución de objetivos comunes.

Un sistema de capacitación puede descomponerse en los siguientes subsistemas, que a su vez se convierten en sistemas para efectos de análisis:

Sistema legal.

Sistema para determinar necesidades de capacitación

Sistema para elaborar planes y programas.

Sistema de control administrativo y financiero.

Sistema de formación de instructores internos.

Sistema de coordinación y ejecución de eventos.

Sistema de evaluación.

Cada uno de ellos forma parte de uno mayor y éste a su vez forma parte de sistemas más grandes, complementándose todos en conjunto orientados a objetivos comunes.

Así como la información que se genera en las disposiciones legales se transforma en actas o reglamentos para la operación de las Comisiones Mixtas, los objetivos genéricos son la base para redactar los objetivos instruccionales, los resultados que arroja el estudio de necesidades de capacitación se convierte en información clave para determinar los contenidos y éstos a la vez conforman el punto de partida para evaluar los resultados y hacer los ajustes necesarios.

2.6.5 ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CAPACITACION

Un sistema de capacitación, siguiendo el enfoque de sistemas, se compone de tres elementos principales: insumos, procesos y productos.

INSUMOS.

Los insumos están constituidos por la legislación, que -- norma la capacitación, los objetivos y políticas de la empresa, -- su estructura, los análisis de puestos, las fuentes estadísticas, los requerimientos humanos, materiales y financieros, las formas oficiales y en fin todos los recursos de que se pueda disponer -- para "hacer" la capacitación, convirtiéndose el elemento humano en el principal insumo.

PROCESOS

Los procesos son las acciones, el trabajo y el esfuerzo -- realizado para transformar esos esfuerzos o insumos; como pueden ser los resultados de la determinación de necesidades, los planes y programas los objetivos y políticas de capacitación, los materiales didácticos, los presupuestos, etc.

PRODUCTOS

El producto son los beneficios que arroja la capacitación tanto para el trabajador y la comunidad en general y éstos se pueden medir por el grado de satisfacción en el trabajo, el clima -- organizacional reducción de desperdicios, aumento en la produc-- ción en cuanto a la calidad y cantidad, incremento de ventas y en general de productividad.

Dentro de un sistema de capacitación los propios subsiste mas se complementan, como puede ser el de determinación de necesi dades que al arrojar un resultado o producto, sirve de insumo o -

de recurso para otro subsistema que en este caso sería el de definición de contenidos que a su vez es un insumo en el diseño de cursos, la elaboración de planes y programas y el establecimiento de presupuestos, de tal suerte que el producto de un sistema se convierte en insumo para otro sistema y así nuevamente aunque sin perder su interrelación complementándose hacia objetivos comunes.

CAPITULO 3

LA FUNCION DE CAPACITACION EN AEROMEXICO.

Aeroméxico considera que la capacitación ha sido un instrumento valiosísimo para su desarrollo económico.

Tratándose de un personal activo como es el aerondutico - de vuelo es de suma importancia eliminar la menor falla existente. Por lo tanto, la empresa ha puesto mucho de su parte en materia - de capacitación, ya que para que lleven a cabo su labor exitosamente y realicen de la mejor manera los objetivos de la empresa, - se cuida el que constantemente se les esté preparando para un mejor desempeño de sus actividades.

La empresa deberá escoger al personal con mayor tiempo y experiencia en el desempeño de sus funciones, sus aptitudes y capacidad.

El Centro de Capacitación de Aeroméxico, ha sido la fuente de conocimientos para preparar a su personal tanto técnico como operativo. El avance de la tecnología es uno de los factores - más importantes en el desarrollo de la empresa, ya que la industria aerondutica se caracteriza por su alto grado de tecnología - que debe ir en paralelo con el desarrollo de sus recursos humanos y materiales.

Uno de sus principales objetivos de Aeroméxico en función de capacitación es la de actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del personal, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología. A continuación se - presenta a grandes rasgos un panorama general de lo anteriormente mencionado.

. 1 CARACTERISTICAS DE AEROMEXICO.

Aeronaves de México, S.A. es una empresa de servicio público de transporte aéreo y uno de sus principales objetivos es el de brindar al pasajero un servicio adecuado, tratándolo con gran cortesía y proporcionándole la máxima seguridad y confianza.

3.1.1 EVOLUCION.

Aeronaves de México, hoy AEROMEXICO, fue fundada oficialmente el 14 de septiembre de 1934 inaugurando la ruta México-Acapulco-México por un avión Stinson de Luxe para cinco plazas.

Diez años después, en 1944, el servicio aéreo entre México y Acapulco fue incrementándose gracias a la introducción de aviones bimotores Boeing 247-D para 13 pasajeros. Durante algún tiempo, sobre todo en sus inicios, se creía que los servicios se limitaban al Puerto de Acapulco, sin embargo ya se habían establecido rutas a distintas partes de la república mexicana.

Aeronaves de México, incrementó sus rutas con la incorporación de las líneas aéreas Jesús Arabia, Taxis aéreos nacionales, Aeronaves de Michoacán, Taxis aéreos de Oaxaca, Líneas aéreas mexicanas y Aerovías Reforma.

En 1957 el capital social de la empresa fue nacionalizado al ser adquiridas las acciones de la Pan American Airways, que en ese año se obtuvo la primera concesión para operar la primera ruta internacional entre México y Nueva York.

En 1960 se inició en México la era del Jet con la introducción del equipo Douglas DC-8, en la ruta México-Nueva York-México.

En 1967 se adquirió el Jet más pequeño para 85 pasajeros-DC-9-15 y dos años después el DC-851.

En 1970 se creó el Centro de Capacitación y Adiestramiento de Aeroméxico en la ciudad de México, para el área de operaciones.

Después continuaron introduciéndose otros cambios tan importantes como la reestructuración de sus servicios y la introducción de dos gigantes DC-10-30 para 277 pasajeros que vinieron a actualizar la presencia de Aeroméxico.

En 46 años de actividades interrumpidas a particularmente en los últimos años de labor como empresa paraestatal, Aeroméxico ha contribuido sustancialmente al mejoramiento de los servicios aéreos dentro del territorio nacional y a impulsar el crecimiento de los centros turísticos y regionales, apoyando a diferentes sectores de nuestra economía en beneficio del desarrollo integral -- del país.

Los esfuerzos realizados en este periodo se orientaron a la expansión y modernización de su flota aérea, para integrarla exclusivamente con aviones turbo reactores, acorde con el desarrollo del transporte aéreo mundial, así como al mejoramiento de su estructura de rutas y ampliación de servicios.

DATOS SOBRESALIENTES EN 1982.

Personal

Aeroméxico cuenta con 7,801 en personal de tierra, 730 pilotos y 1,270 sobrecargos sumando un total de 9,800.

FLOTA

Se incrementó y modernizó la flota mediante la incorporación de 7 nuevos aviones; dos DOUGLAS DC-10-15, tres DC9-82 y dos DC9-32.

TIPO DE AVION	NUMERO DE UNIDADES
DC10-30	2
DC10-15	2
DC9-82	3

DC9-32	17
DC9-15	10
DC8-51	<u>5</u>
TOTAL	39

TRAFICO

Se transportaron 5,538,514 pasajeros; 4,544,832 en rutas nacionales y 993,682 en vuelos internacionales. La oferta de ---asientos kilómetros fué de 10,640,280,173. Los pasajeros-kilometro transportados registraron 6,660,093,481. El factor ocupación-cabina fué del 62.6%.

La extensión de la red de rutas sumó 103,626 kilómetros y los kilómetros volados productivos totalizaron 83,050,972. Se manejanon 33,838,528 kilogramos de carga y 1,267,744 de correo. 2/

FINANCIEROS

Los ingresos de operación del ejercicio sumaron \$11,741.0 millones. Los gastos de operación totalizaron \$11,495.2 millones. La utilidad neta ascendió a \$246.6 millones.

ASPECTOS ECONOMICOS Y FINANCIEROS

GASTOS

Los gastos totales sumaron \$11,524.4 millones, superiores en 34.7% a los de 81. Esta variación se debe tanto a los efectos de la inflación, aumento en el costo de insumos y sueldos por revisiones contractuales, como el incremento operacional. Se incluyen \$391.2 millones de intereses por la adquisición de equipo y -\$247.1 millones correspondientes a la actualización del plan de jubilaciones, pensiones y prima de antigüedad, a favor de los trabajadores. 2/

RESULTADO

No obstante los factores limitantes tanto externos como internos, Aeroméxico logró obtener una utilidad neta de \$216.6 millones. Estos resultados positivos son reflejo del esfuerzo conjunto de la empresa ya que en una época tan difícil para la aviación mundial, se logró no solo incrementar los volúmenes de pasajeros, sino también desarrollar dinámicamente la flota, sistemas administrativos y principalmente los recursos humanos.

MERCADOS

RUTAS

Aeroméxico realizó estudios de mercado necesarios para el análisis global de la demanda a través de índices estadísticos de comunicación, aproximadamente entre 300 pares de ciudades y se obtuvo una matriz de rutas, que ofrece un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada, la descentralización de las bases de operación así como la prestación de un servicio más eficiente.

ATENCIÓN A PASAJEROS

A fin de cumplir con las exigencias que un mercado de fuerte competencia impone, Aeroméxico vigila los aspectos básicos de calidad en el servicio que ofrece, tanto en tierra como en vuelo a través de las siguientes actividades:

Para agilizar el proceso de registro y documentación simultánea de pasajeros en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México se trabaja en la implantación de un sistema computarizado denominado ray check, en adición al programa de impresión automática de boletos. Se ha puesto especial énfasis en el seguimiento para la recuperación equipajes extraviados de equipaje llamado easy track, en conexión con otras 17 líneas aéreas.

En cuanto al servicio de comidas a bordo, se tienen programas permanentes de evaluación a los servicios de comisariato - en lo que se refiere a organización, producción e higiene de todos y cada uno de los alimentos elaborados, poniendo especial atención para que se incluyan diversos platillos y vinos de la mejor calidad.

Estas medidas se apoyan con la capacitación y adiestramiento al personal, que en conjunto abarca desde la orientación - para la compra de boleto, hasta culminar con el desembarco del pasajero.

RECURSOS HUMANOS

CAPACITACION

La capacitación no solo es un derecho de los trabajadores sino la mejor forma de conjuntar sus objetivos individuales con los de la empresa y los de la sociedad a servir. Por tal razón y con el propósito de estimular la productividad del personal además facilitar su acceso a mejores puestos y consolidar los niveles de seguridad en la prestación del servicio aéreo, se construyó en nuevo centro de capacitación inaugurado en el mes de abril de 1981.

El centro tiene capacidad para recibir 450 participantes simultáneamente, ya que cuenta con 22 aulas de clase, salas de descanso, comedor, laboratorio fotográfico y oficinas administrativas. Asimismo se tienen 7 aulas más, ubicadas en las oficinas generales.

Para garantizar un elevado nivel de enseñanza-aprendizaje el adiestramiento se orienta a la especialización de los instructores existentes, así como a la formación de nuevo personal de apoyo en la capacitación con el objeto de aprovechar y desarrollar los recursos humanos. 1/

La industria aeronáutica se caracteriza por su alto grado de tecnología que debe ir en paralelo a un dinámico desarrollo de

recursos humanos y materiales. En Aeroméxico, la actitud del personal ha sido mejorar la operación y el servicio, situación que se traduce en el perfeccionamiento de sistemas, procedimientos y en general todo aquello que asegura una superestructura adecuada a las necesidades de cambio.

APOYOS AL DESARROLLO OPERACIONAL

Con el propósito de adecuar la estructura orgánica de Aeroméxico a su desarrollo, se revisaron las políticas operativas y administrativas, que contemplan la modernización de las instalaciones, la implementación de nuevos sistemas computarizados y el apoyo al crecimiento horizontal a través de empresas filiales que, a continuación se mencionan:

Turboreactores, S.A. de C.V. Esta empresa fue creada en mayo de 1980, con un capital social de diez millones de pesos, incrementándose en este ejercicio a \$438.6 millones de los cuales Aeroméxico tiene suscrito el 35%.

Su objetivo principal es el de reparar, modificar, armar y ajustar motores turboreactores. Inició su primera etapa en octubre de 1982 para atender las necesidades de Mexicana de Aviación, S.A. y Aeronaves de México, S.A., respecto a sus motores JT 8D en todas sus versiones. En etapas posteriores ampliará sus servicios a otro de motores y podrá atender a entidades nacionales y extranjeras.

Datatronix S.A. constituida en marzo de 1979, con un capital social de cuatro millones, registró aumentos hasta contar con \$14.0 millones en 1982, habiéndolo suscrito Aeroméxico el 50%.

El objetivo de esta sociedad es la venta, reparación, servicio y mantenimiento de terminales programables y en general a sistemas de datos, teleprocesos, teleinformática y equipos de computación, así como la compra-venta, arrendamiento, fabricación y ensamble de otros equipos, además de asesoría de orden técnico.

Desde sus inicios ha desarrollado una actividad satisfactoria, al grado de que sus servicios que ofrece han sido ampliados a otros sectores de la actividad económica nacional, con lo que coadyuva a fomentar la industria de informática en México y al crecimiento de la línea aérea.

Con la creación de Datatrolc, S.A. Aeroméxico desarrolló un sistema integral de atención al público, a través del sistema-ray check de documentación de pasajeros en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México además de otros programas para controles administrativos y operacionales. 2/

3.1.3 OBJETO SOCIAL DE AEROMEXICO

El Compendio del Derecho Aeronáutico dice que las líneas aéreas tienen como objeto social:

"Explotar los servicios de transporte aéreo de pasajeros, correo, mercancía y equipajes.

Adquirir concesiones para la explotación de los servicios citados.

Diseñar, fabricar, comprar, vender o ejecutar cualquier acto relacionado a aeroplanos, aviones, globos, dirigible u otros vehículos de navegación aérea.

Representar en la república o cualquier otra operación relativa a aeroplanos, aviones, globos, dirigibles y además vehículos de navegación aérea.

Adquirir, construir, arrendar y explotar aeropuertos, hangares talleres, construcciones auxiliares, sistemas de comunicación eléctrica y demás servicios relacionados con la explotación del servicio de transporte aéreo.

Celebrar toda clase de actos jurídicos y contratos necesarios que se relacionen directa e indirectamente con los objetos sociales.

Celebrar en general todos los actos de comercio o civiles". 3/

3.1.3 OBJETIVOS DE AEROMEXICO

Los objetivos que pretende alcanzar la empresa son los si guientes:

"Obtener utilidades, dentro de las cuales estan: Alcanzar autosuficiencia económica de la empresa, para hacer rentable su o peración, mayor control de ingresos y egresos y obtener el mayor índice de ocupación de vuelo.

Optimizar servicios, para lo cual se deberá, asegurar la capacidad permanente de atender la demanda del servicio dentro y fuera del país, mantener la flota de aeronavegabilidad, apoyo de los centros turísticos de la red de rutas internacionales de interés para el país y operar las rutas internacionales al máximo de regularidad en los itinerarios establecidos.

Mejorar comunicaciones, por lo cual se deberá propiciar y conservar las relaciones entre la empresa y sus trabajadores.

Mantener un sistema de comunicación ágil, tanto interno como externo.

Llevar una administración eficiente, teniendo en cuenta, la ubicación del mejor elemento humano, el establecimiento de metodología por área de trabajo, formulación de políticas a seguir e implantación de programas de evaluación e incentivos al personal." ibid/

3.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE AEROMEXICO

Aeronaues de México, S.A., se rige por una dirección general de la que dependen actualmente cinco directores, que son: de Administración, de la cual depende directamente la gerencia de capacitación, de Finanzas, Técnica y de Operaciones y Ventas y Servicios, además de una contraloría General, la Asesoría de la Dirección General, la Gerencia General Jurídica y la Gerencia de prensa y Relaciones Públicas.

Las funciones de dichas gerencias y direcciones son las siguientes:

"COMISION INTERNA DE ADMINISTRACION Y PROGRAMACION

Organismo que permite la proposición, discusión y aprobación de programas sustantivos de la empresa, adecuaciones administrativas, etc., servirá también para analizar problemas comunes a diversas áreas de trabajo.

AUDITORIA EXTERNA

Su función principal es presentar a las áreas auditadas los informes correspondientes, comentando las observaciones y recomendaciones y estableciendo plazas y responsables de su instrumentación, llevar a cabo el seguimiento de instrumentación de las recomendaciones del producto de las auditorías.

DIRECCION GENERAL

Su función es representar legalmente a la sociedad, ejecutar las decisiones de la comisión interna de administración, administrar los bienes y negocios de la sociedad y celebrar toda clase de convenios y contratos.

ASESORIA DE LA DIRECCION GENERAL

Su función principal es la realización de toda la diversidad de asuntos encomendados directamente por el director general, la participación en comités y coordinación así como en los grupos de supervisión de organismos externos e internos que tengan relación con Aeroméxico, tales como: Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, Comité de tráfico, Subcomité de adquisiciones y servicios generales, Mantenimiento, Comisión interna de Administración y programación, en general, llevar una asesoría de la ---

Dirección General en cuanto a lo dictaminado por la IATA (asociación internacional de transporte aéreo) y lo pactado con otras líneas aéreas.

CONTRALORIA GENERAL

Aprobar el programa de trabajo de la contraloría general, verificando que incluya los requerimientos internos y la cobertura de aspectos ordenados por la dirección general de la federación y otras autoridades, coordinar la atención de requerimientos de información de los auditores externos y dependencias oficiales.

GERENCIA DE PRENSA Y RELACIONES PUBLICAS

Determina que tipo de publicidad, qué canales utilizar y a quienes dirigir la publicidad de la empresa. Coordina y lleva a cabo las labores concernientes a las relaciones públicas de la empresa con sus usuarios o en la realización de eventos especiales.

DIRECCION DE ADMINISTRACION

Su función es dictar, difundir y vigilar el cumplimiento de las políticas, de normas, reglamentos y disposiciones que se determinen para el manejo administrativo de la empresa.

Coordinar y controlar eficientemente los recursos humanos a través de la emisión de normas y políticas de control así como dar seguimiento a través de la capacitación al personal con el fin de elevar el nivel productivo del antes señalado.

Supervisar, hacer cumplir y respetar las disposiciones que sobre seguridad y protección se dicten.

Se hace aquí una breve mención de esta dirección, ya que la gerencia de capacitación y adiestramiento depende directamente de la dirección de administración, más adelante se detallarán las funciones de dicha gerencia.

DIRECCION COMERCIAL

Es la responsable de programar los servicios de vuelo, -- del desarrollo de los mercados, del establecimiento de precios -- justos que satisfagan su costo de operación, así como el desarrollo de productos propios, políticas, procedimientos y estrategias que puntualicen la actividad de la empresa manteniendo el más alto grado de competitividad, de expansión y de consolidación con relación a los objetivos comparativos de Aeroméxico.

DIRECCION DE FINANZAS

Dirige y coordina las políticas y lineamientos en materia económica financiera y presupuestal.

Planea, coordina y supervisa tanto el registro contable - de las operaciones económico-financieras de la empresa, así como la elaboración de informes y estudios financieros, presupuestales, tributarios, estadísticos, programáticos de resultados por metas, rendimientos de inversiones para la adquisición de nuevos equipos de vuelo.

DIRECCION TECNICA Y DE OPERACIONES

Reporta al director general y tiene la responsabilidad de formular y establecer políticas, de dirigir, coordinar, planear - y de ejercer control general de todas las actividades del ramo, - como sigue:

Planear y controlar técnicamente las operaciones de vuelo el mantenimiento y reparación de aeronaves para sus óptimas condi ciones de seguridad.

Establecer y desarrollar política en relación con actividades técnicas y de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), así como de estándares operacionales, disponibilidad y eficiencia de tripulación de cabina, de mando y sobrecargos.

DIRECCION DE VENTAS Y SERVICIOS

Establecer en forma conjunta con las gerencias, así como de ventas, pasajes, carga y correo.

Fixar políticas en materia de ventas y servicios.

Atender todo cuanto requerido por el director general.

(organigrama No. 1 "ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE AEROMEXICO").

La dirección de administración se rige por cuatro gerencias que son:

Gerencia de adquisiciones y servicios generales, Gerencia de protección y seguridad industrial, Gerencia de capacitación y adiestramiento, Gerencia de personal y relaciones industriales, - además de la Unidad de organización y métodos. Sus funciones de dichos organos son los siguientes:

UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS

Su función principal es revisar objetivos, estructuras y sistemas de las dependencias incorporando las medidas necesarias que permitan simplificar funciones que aumenten su eficiencia.

Diagnosticar la distribución de funciones entre dependencias, analizando la naturaleza y ambito de competencia con objeto de promover la eficiencia en las operaciones de la empresa, además de modificar la planta de personal a solicitud de las dependencias.

GERENCIA DE ADQUISICIONES Y SERVICIOS GENERALES

Adquirir y suministrar los bienes de consumo y de inversión a un costo computable con la partida presupuestal autorizada, salvaguardando los estándares de calidad y la continuidad de suministro, así como también la conservación y el adecuado mantenimiento de los inmuebles, a través de proporcionar servicios gene-

rales.

GERENCIA DE PROTECCION Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Planear, implementar y controlar los diferentes proyectos de protección y seguridad, tanto de los recursos materiales como de los humanos a fin de prevenir los accidentes y enfermedades -- profesionales.

Establecimiento de relaciones con la organización tanto -- nacionales como extranjeras especializadas en materia de seguridad.

GERENCIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Establecer las líneas de comunicación y coordinación con -- las diferentes áreas de la empresa, para que de manera conjunta -- se lleve a cabo la detección, organización y jerarquización de -- las necesidades de capacitación y adiestramiento.

Por otra parte debe dirigir y vigilar el cumplimiento de -- los métodos de trabajo establecido para administrar y operar la -- capacitación apeándose estrictamente a las obligaciones legales -- y contractuales de la empresa.

GERENCIA DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES

Establecer, coordinar, asignar y controlar las políticas -- y normas a seguirse en la empresa, para la eficiente administra -- ción de los recursos humanos.

Supervisar el manejo de las prestaciones y del mismo modo -- a la vez, de las áreas correspondientes cuidar la observancia del -- cumplimiento y desempeño del personal de sus labores y actitudes. -- (organigrama No. 2 "DIRECCION DE ADMINISTRACION")

La Gerencia de Capacitación en Aeroméxico, de la cual se-

hace gran énfasis para efectos de este capítulo, se rige principalmente por dos jefaturas que son; de pilotos y sobrecargos, además tiene los siguientes departamentos; de Administración, Capacitación Comercial, Capacitación Técnica y de Evaluación e Integración.

Es importante señalar que la Sección de Capacitación Personal de Sobrecargos depende directamente del Departamento de Capacitación Comercial. A continuación se mencionan las funciones correspondientes que integran a la Gerencia de Capacitación.

JEFATURA DE ADIESTRAMIENTO DE PILOTOS

Coordinar, controlar y participar en la elaboración de mecanismos que ayuden a la mejora, en la calidad de la instrucción. Además de efectuar seguimientos y evaluación en materia de capacitación todo antes descrito, aplicar a los pilotos de las aeronaves y en coordinación de los jefes de equipo.

JEFATURA DE ADIESTRAMIENTO DE SOBRECARGOS

Coordinar, controlar y hacer cumplir lo establecido en materia de capacitación y adiestramiento al personal de sobrecargos, todo esto a fin de proporcionar procedimientos, técnicos y utilización del equipo y material para mejorar la calidad de la instrucción.

JEFES DE EQUIPO

Dirigir, coordinar y supervisar las labores técnicas de vuelo, requerimientos, que atañen al cuerpo de pilotos, así como de vigilancia de lo descrito por el contrato colectivo de trabajo, AMSA-ASPA.

Coordinar los programas de adiestramiento de los pilotos de su equipo con el jefe de adiestramiento de pilotos.

JEFATURA DE TURNO, CONTROL Y PROGRAMACION DE ADIESTRAMIENTO

Tiene a su cargo, la programación de los adiestramientos, tanto del cuerpo de pilotos como de sobrecargos, a fin de cumplir con los alineamientos e instrucciones determinados en los manuales de adiestramiento respectivos, teniendo también como meta primordial, la correcta utilización del equipo de capacitación.

ASESORES

Supervisar y apoyar el área de sobrecargos a fin de ayudar al buen funcionamiento del cuerpo de sobrecargos.

DEPARTAMENTO DE ADIESTRAMIENTO

Coordinar, controlar y supervisar el buen funcionamiento del cuerpo de sobrecargos.

OFICINA DE APOYO SECRETARIAL Y ARCHIVO

Dar servicio a las diferentes áreas de capacitación en sus necesidades secretariales, además a través de su función de archivo, dar control a los expedientes de pilotos y sobrecargos que se han capacitado.

SECCION CONTROL PRESUPUESTAL Y ESTADISTICA

Atender y vigilar el presupuesto asignado a la gerencia, estableciendo medidas de control en las tareas para que el presupuesto se administre correctamente.

SECCION MEDIOS DE APOYOS A LA INSTRUCCION

Atender a la planeación, realización y diseño del material audiovisual y didáctico que sea necesario para cada una de las ---

dependencias adscritas a la gerencia de capacitación y adiestramiento.

JEFATURA DE TURNO MANTENIMIENTO EQUIPO DE CONTROL

Su función principal es dar atención a los equipos de instrucción a fin de corregir anomalías e irregularidades en su funcionamiento.

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION COMERCIAL

Elaborar y ejecutar los planes de capacitación en coordinar con las diferentes áreas de la dirección comercial considerando procedimientos de dirección, organización y jerarquización de necesidades, así como el diseño, calendarización y programación de cursos.

SECCION DE CAPACITACION VENTAS Y SERVICIOS

Atender las necesidades de personal en las áreas de ventas y servicios en cuanto a la capacitación.

SECCION DE CAPACITACION PERSONAL SOBRECARGOS

Aplicar y vigilar el cumplimiento en los programas de adiestramiento al personal de sobrecargos, a fin de tener un control de calidad en la impartición de éstos programas.

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION TECNICA

Investigar, proponer y convenir los cursos que sirvan para mejorar o satisfacer las necesidades de capacitación de las áreas técnicas.

Mantener la coordinación continua con las responsabilidades de la capacitación de cada área a fin de dar un buen desarrollo a los cursos, así como su programación.

SECCION DE CAPACITACION PERSONAL PILOTOS

Dar aplicación y vigilar el cumplimiento de los problemas de adiestramiento al personal de pilotos, a fin de tener un control de calidad en la impartación de estos programas.

SECCION DE CAPACITACION PERSONAL MANTENIMIENTO

Dar atención a los equipos de instrucción a fin de corregir anomalías e irregularidades en su funcionamiento.

SECCION DE CAPACITACION DE OPERACIONES TERRESTRES

Misma función para el personal de operaciones terrestres.

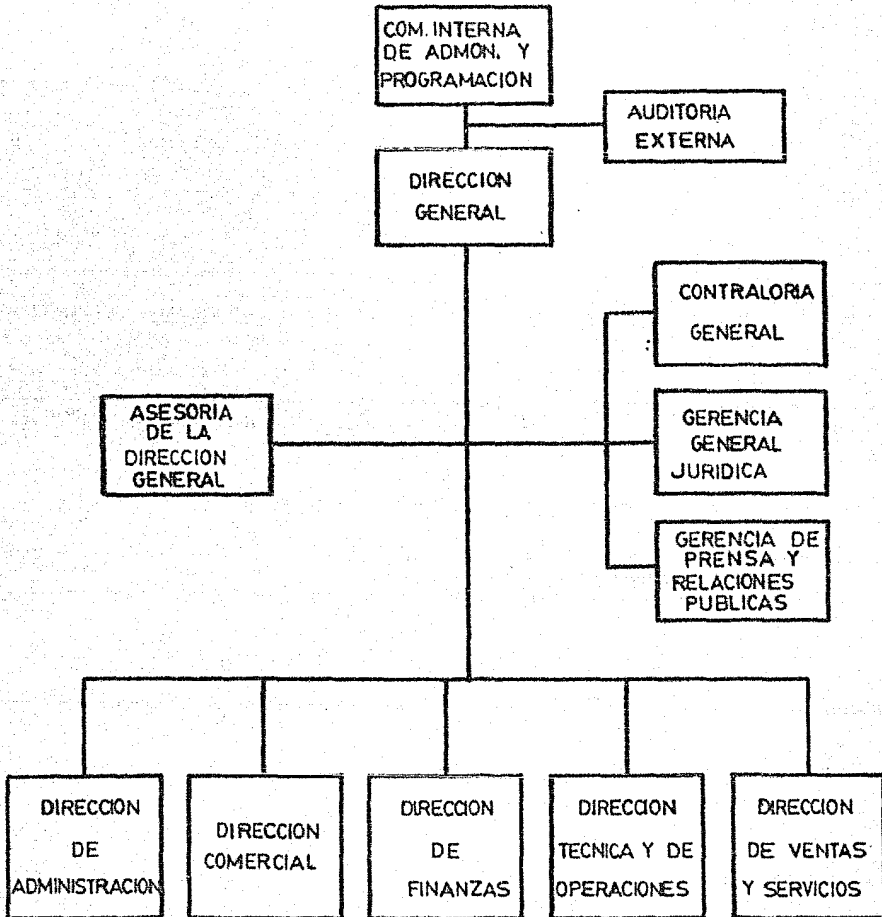
DEPARTAMENTO DE EVALUACION E INTEGRACION

Definir la actitud de instructores desde el punto de vista de relaciones humanas, así como supervisar cualitativamente y cuantitativamente el nivel de operación de los instructores con la cooperación de la:

Sección de Detección y Evaluación Instruccional, Sección de Evaluación de Personal y la Sección de Integración y Desarrollo. 2/

(organigrama No. 3 "Gerencia de Capacitación y Adiestramiento).

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE AEROMEXICO



3.2 SISTEMA GENERAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE AEROMEXICO.

La gerencia de capacitación y adiestramiento ha estructurado un sistema general de capacitación que permite, por un lado, llevar a cabo estas acciones de manera organizada y bien definida como a los responsables de las diversas áreas de la empresa, con el fin de contar con su colaboración para poder definir el marco de referencia bajo el cual se determinarán las acciones a seguir para cada área a servir, así como en la definición de los programas de capacitación y en la evaluación posterior a la capacitación recibida por los participantes.

Este sistema está integrado por cinco subsistemas que a su vez se componen de una serie de elementos que nos permite conocer la secuencia a seguir el desarrollo óptimo del sistema. A continuación se describen las funciones de dichos subsistemas.

3.2.1 PLANIFICACION DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Este subsistema es el punto de partida para poder desarrollar cualquier acción de capacitación y adiestramiento.

Es aquí en donde se deberá definir el marco de referencia, para lo cual se requiere la participación directa de las áreas a servir con esta gerencia. Esto es, cada vez que sean solicitados los servicios de capacitación y adiestramiento, el responsable del área deberá presentar a la gerencia.

Estructura orgánica, esto es, la descripción del universo a atender así como la descripción de las funciones que ahí se realizan.

Fijación de objetivos, es necesario conocer los objetivos del área a servir, pues esto les da oportunidad de identificar y conocer políticas, procedimientos, acuerdos, reglamentos, contratos, convenios, etc., que brinden informaciones acerca de los compromisos de capacitación y adiestramiento que corresponden a esas áreas.

Perfil de puestos, con el propósito de determinar los conocimientos y características que debe tener la persona, objeto de capacitación se deberán diseñar los diferentes perfiles de puestos de las personas involucradas en el área a servir.

Esto se realizará en coordinación tanto del área a servir como de la unidad de organización y métodos y dicha gerencia.

Plan de trabajo, finalmente, cada área a servir deberá informar a la gerencia de su plan de trabajo a seguir con el propósito de definir las estrategias de capacitación que más se adecúen a sus requerimientos.

Con esta información se conformará el marco de referencia para poder planificar la capacitación y el adiestramiento de las diferentes áreas de la empresa.

3.2.2 DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Este subsistema tiene como función analizar las discrepancias existentes entre lo que determinan los perfiles de puesto -- (lo que debería hacer la persona) y el desempeño laboral (lo que hace esa persona). Para poder realizar esta actividad será necesaria nuevamente la colaboración del área a servir, coordinándose con la gerencia de capacitación y de esta manera determinar si es necesario realizar una investigación para detectar necesidades en cubiertas o bien para definir las necesidades manifiestas que se presenten en esa área.

Los resultados que arroje esta detección de necesidades permitirá:

Describir las actividades en que se requiere capacitar -- y/o adiestrar al personal de las diferentes áreas de la empresa -- (aptitudes y/o actitudes).

Determinar el orden o jerarquización de las personas que requieren de esa capacitación y/o adiestramiento.

Identificar aquellas personas que puedan ser un recurso para llevar a cabo estas acciones. (Instructores habilitados).

Identificar la existencia de problemas de índole administrativa o de organización que obstaculicen el desempeño de las funciones de una determinada área de la empresa.

Determinar los posibles cursos y/o eventos de capacitación que las áreas a servir así lo requieran.

Así la gerencia de capacitación canalizará al departamento correspondiente a estos resultados para proceder al diseño de los programas de capacitación correspondientes.

3.2.3 ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

En este subsistema, los departamentos de capacitación o adiestramiento especializados en conjunto con las áreas a capacitar, determinan las acciones, cursos, eventos de capacitación que sean necesarios realizar para satisfacer las necesidades de capacitación y/o adiestramiento detectados en el subsistema anterior, para que posteriormente se formalicen con la aprobación de las Comisiones Mixtas de Capacitación existentes y se registren en UCECA.

Los programas deberán contener los siguientes factores:

DISEÑO DE PROGRAMAS

Para poder diseñar un programa de capacitación es necesario:

- Establecer las metas del programa.
- Definir los objetivos de aprendizaje.
- Definir el grupo de destinatarios
- Seleccionar la estrategia de capacitación.
- Seleccionar el tipo de acción de capacitación
- Definir duración, fechas y horarios.
- Estimar el costo del programa
- Estimar el beneficio del programa.

Las metas del programa se establecen con base en el análisis de los resultados del subsistema anterior. Estas metas se describen en forma cuantitativa de tal forma que se mida el grado en que se lograron al término de la capacitación.

Los objetivos de aprendizaje deberán definirse a partir de una o varias de las necesidades de capacitación detectadas y redactarse de tal forma que indiquen lo que el participante estará en posibilidad de hacer al término de la capacitación.

El grupo de destinatarios es el conjunto de personas cuyas necesidades de capacitación se relacionan con el objeto de aprendizaje y de las cuales se deben recabar datos administrativos y características de éstas, a fin de obtener información la cual se puede utilizar para formar adecuadamente los grupos de instrucción y llevar un control de los capacitados.

El tipo de acción de capacitación que se puede seleccionar son cursos, seminarios, conferencias, asesorías, etc.

La estrategia del evento de capacitación indicará la forma con la que se pretende llevar a cabo dicha acción. Las formas pueden ser de capacitación "dentro" o "fuera" de la empresa. La selección de estas estrategias dependen de los objetivos de aprendizaje propuestos el número de participantes y los recursos con que cuenta la empresa o departamento y las condiciones de capacitación establecidas.

DETERMINACION DE LA VIA DE INSTRUCCION

Una vez que se haya seleccionado el tipo de acción de capacitación, se determinará si es el más adecuado o necesario en función de las necesidades detectadas, el objetivo de aprendizaje, las características y el número de destinatarios.

También se determina si esas acciones se desarrollaron en una aula o en el lugar de trabajo.

Asimismo, es necesario proveer el tipo de material, equi-

po, y/o apoyo que se requiera. Para ello es de gran utilidad conocer todos los recursos con que cuenta la sección de medios y apoyos a la instrucción.

HABILITACION Y ACTUALIZACION DE INSTRUCTORES

Para poder llevar a cabo las acciones previstas en los programas de capacitación de cada departamento presente, y dado que no existen suficientes instructores capacitados para desarrollarlas, se hace necesaria la habilitación de una plantilla de instructores.

Esto reportará un beneficio a la empresa, ya que siendo personal que conoce los procedimientos, políticas y tareas del área donde laboran, se facilita y economiza la realización de la capacitación.

Para poder preparar pedagógicamente a los instructores requeridos es necesario que participen en el curso de formación de instructores que prevee aspectos teórico-prácticos y que brinda al futuro instructor las bases necesarias para su óptimo desempeño.

Una vez terminado el curso, se les evaluará con la presentación de un tema de la especialidad que vayan a impartir, si acreditan se les informará de las acciones a seguir para su desempeño temporal en la gerencia; en caso de no acreditar, se les enviará nuevamente a su área.

En caso de tratarse de instructores con experiencia dentro de esa función, es necesario también establecer un programa de actualización a fin de mantenerlos informados de los avances tanto pedagógicos como de su especialidad tanto teórica como práctica y así tener una mayor aproximación a las necesidades reales de capacitación.

HABILITACION DE LOS PROGRAMAS

Para poder habilitar los programas de capacitación previ

tos, es necesario desarrollar todas aquellas actividades para su ejecución. Dichas actividades son las siguientes:

Instrumentar los cursos y/o eventos de capacitación previstos.

Elaborar y evaluar materiales para la instrucción.

Verificar que el lugar de la instrucción tenga mobiliario, equipo audiovisual y material didáctico; según se requiera.

Confirmar la participación de los destinatarios y la disponibilidad de los recursos necesarios.

3.2.4 EJECUCION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

El propósito de este subsistema es el de satisfacer las necesidades de capacitación por medio de la realización de los re cursos y acciones previstas.

El éxito de este subsistema dependerá de la preparación - que se haya tenido en los subsistemas anteriores.

Todos los cursos y acciones de capacitación deberán verificarse, con el fin de asegurar el logro de los objetivos de --- aprendizaje y con ello eliminar los problemas existentes en la em presa debido a una capacitación no sistematizada.

Se requiere de una estrecha vigilancia del desempeño de - los instructores con el propósito de tomar acciones correctivas a tiempo, ya que la mayor parte de las responsabilidades del éxito- de este subsistema recae en los instructores o conductores de cur sos y eventos.

Cuando se trate de cursos, la conducta que manifiestan los instructores frente a sus grupos influirá en mayor o menor grado para que los participantes logren los objetivos de aprendizaje.

Es necesario que se evalúe el aprendizaje de los partici- pantes para verificar su avance, o bien para realizar actividades complementarias que les permitan alcanzar los objetivos previstos.

Finalmente se requiere verificar si las condiciones en -- las que se dá el evento ayudan al aprendizaje y en caso de no ser así, tomar acciones correctivas.

3.2.5 EVALUACION DEL SISTEMA

Los propósitos que persigue este subsistema son determi-- nar la efectividad de la capacitación sistemática, identificar -- los beneficios que ha obtenido la empresa y sus trabajadores con-- la capacitación, así como proporcionar información útil que permita mejorar el diseño y desarrollo del propio sistema de capacita-- ción.

EVALUACION DEL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE

El propósito esencial de la evaluación es indicar el pro-- greso de la enseñanza y del aprendizaje, permitiendo verificar -- desde el inicio, si las acciones son las adecuadas para facilitar el cambio de conducta del sujeto que aprende.

Además permite detectar en qué momento y en qué punto existe alguna falla en el procedimiento para modificarlo o reestructurarlo. Así la evaluación permite constar si la capacitación es -- exitosa ó no.

Para llegar a una u otra conclusión, se requiere analizar la secuencia didáctica desde su inicio, durante su desarrollo y al finalizar el programa, siempre a partir de los objetivos de apren-- dizaje es tan importante para el instructor como para el partici-- pante.

Al participante lo provee de elementos que le permiten -- ver desde un principio hacia donde se espera que se dirija, sumi-- nistrándole constantemente información concreta sobre sus adelantos y permitiéndole localizar por sí mismo las deficiencias en su actividad de aprendizaje.

La evaluación indicará al instructor la efectividad de los procedimientos que aplica y le proporciona retroalimentación sobre lo adecuado de la conducción en cuanto a sus habilidades y actitudes.

El instructor, al evaluar el procedimiento, analiza las técnicas y los materiales didácticos empleados para determinar su validez en relación a los objetivos de aprendizaje.

Finalmente, corresponde a la gerencia determinar y establecer el tipo de evaluación y los objetivos que deberán ser logrados, de esta manera se verifica si el programa se cumplió si los participantes lograron los objetivos de aprendizaje previstos si el instructor cumplió en su totalidad con el programa previsto.

EVALUACION DEL TRABAJADOR POST-CAPACITACION

La evaluación de la aplicación al trabajo de lo aprendido permite determinar la medida en que los participantes a los cursos y eventos de capacitación utilizan en el trabajo los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas y las actitudes modificadas.

Esta evaluación se realizará nuevamente en coordinación con las áreas a servir, ya que son los responsables de ellas los que determinarán los beneficios o dificultades encontradas al aplicar el aprendizaje logrado.

EVALUACION DE COSTO BENEFICIO DE LA CAPACITACION

El análisis del costo beneficio de la capacitación permite calcular el gasto que presentó a esta gerencia llevar a cabo las acciones de capacitación, así como estimar los beneficios que la empresa y los trabajadores hayan logrado, esto es, si se han satisfecho los objetivos que demanda la empresa.

Esta evaluación dará la pauta para evaluar al sistema en general, ya que es aquí donde se puede apreciar si lo planteado

en cada subsistema fué lo necesario, ó bien si existe algo que no se haya previsto, ó algo que éste de más.

3.3 LA CAPACITACION DENTRO DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO DE SOBRECARGOS

La empresa impartirá adiestramientos técnicos y prácticos a todos los sobrecargos en sus diferentes categorías, con el objeto de elevar el nivel de conocimientos de acuerdo a los programas establecidos por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

BASE DEL ADIESTRAMIENTO

El contrato colectivo de trabajo de sobrecargos de aviación en la cláusula 164 dice que "la capacitación y adiestramiento se proporcionará dentro de la misma empresa por conducto de los instructores técnicos, habilitados y de los asesores. Se utilizarán instructores y/o instituciones especializadas únicamente en aquellas materias que sean ajenas a la especialidad del sobrecargo".

Para vigilar la instrumentación, operación y procedimientos del sistema de capacitación y para seguir las medidas tendientes a perfeccionarlo, deberá constituirse una comisión integrada por cinco representantes que designe el sindicato y cinco que nombre la empresa, con igual número de suplentes, respectivamente". - (cláusula 165)

OBJETO DE LA CAPACITACION

La cláusula 166 del contrato colectivo de trabajo dice -- que tiene como objeto la capacitación y adiestramiento:

1. "Proporcionar los conocimientos necesarios para desarrollar la actividad de sobrecargo a quienes ingresen

a esta especialidad.

- II. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los sobrecargos, así como proporcionar información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- III. Preparar al sobrecargo para ocupar una vacante ó ascenso.
- IV. Prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad.
- V. En general mejorar las aptitudes, el nivel cultural y de vida del sobrecargo".

OBLIGACIONES DE LOS SOBRECARGOS.

Según la cláusula 167 del contrato colectivo de trabajo, los sobrecargos tienen las siguientes obligaciones:

- I. "Asistir puntualmente a los cursos y demás actividades -- que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.
- II. Cumplir con los programas respectivos.
- III. Presentar exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes que sean requeridos de acuerdo a los planes de estudios.
- IV. Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación y adiestramiento y cumplir con los programas respectivos."

La falta de asistencia en los adiestramientos se considerará como falta injustificada al trabajo, cancelándosele el mismo y programándosele para otra fecha. El incumplimiento a las obligaciones de los adiestramientos también será considerado como ausencia.

CURSOS ESPECIALES PARA SOBRECARGOS.

La empresa deberá establecer cursos especiales para el --
proporcionamiento de la especialidad de sobrecargos, Estos cursos--
deberán ser cuando menos una vez al año, sin menoscabado de los --
salarios ni de los descansos establecidos en el contrato colectivo
de trabajo. (cláusula 169 C.C.T.).

DESCRIPCION.

Los diferentes adiestramientos técnicos y prácticos que --
la empresa impartirá a los sobrecargos de nuevo ingreso y sobrecar--
gos de planta son los siguientes:

- I.- *Adiestramiento inicial; es el que se proporciona a to--
do sobrecargo que es asignado a un equipo distinto de
aquel en que se encuentra o al personal de nuevo in--
greso a la empresa comprendiendo teoría y adiestra---
miento en vuelo y tierra. El tiempo estimado para ca--
da equipo es el siguiente;*
DC-9 treinta días efectivos de entrenamiento, DC-8 y
DC-10 dieciocho días de entrenamiento.
- II.- *Adiestramiento periódico; es el que se imparte a los--
sobrecargos una vez al año como mínimo para mantener--
y mejorar su nivel profesional y repasar las caracte--
rísticas procedimientos de seguridad, emergencias y -
servicio a bordo del equipo de su asignación y consis--
te en teoría y práctica. El tiempo estimado para éste
curso es de seis días todos los equipos.*
- III.- *Adiestramiento de transición; es aquel que se imparte
para cambio de categoría dentro del mismo equipo y --
consta de teoría y vuelo. El tiempo estimado para es--
te curso es de dos días de entrenamiento.*

IV. adiestramiento especial; es el adiestramiento que por cualquier circunstancia haya que impartirlo a un sobrecargo y que no encuadre dentro de las clasificaciones anteriores.

Constará de una o más de las fases de teoría, práctica y adiestramiento en vuelo. El tiempo estimado para este curso es cinco días.

V. Adiestramiento para asesor; es el adiestramiento que debe cursar todo aquel sobrecargo que sea designado para ocupar esa comisión y consta de teoría, práctica y adiestramiento en vuelo. El tiempo estimado para este curso es de veintiocho días.

Adiestramiento en vuelo; es el que se imparte a los sobrecargos en el avión por los asesores. En esta fase del adiestramiento el asesor impartirá asesoramiento práctico al sobrecargo en el desarrollo de la secuencia de servicios y los procedimientos inherente a la especialidad. La escala de calificaciones será de 0 a 100 puntos. La calificación mínima aprobatoria será de 85 en cualquiera de los adiestramientos. (art. 13 del reglamento interior de trabajo.)

DEL PERSONA

El personal de sobrecargos al servicio de la empresa se clasifica en la siguiente forma:

- I. "Sobrecargo de nuevo ingreso.
- II. Sobrecargo de planta.

Los sobrecargos de nuevo ingreso, se denominarán, así, sobrecargos de nuevo ingreso recibirán de conformidad con las leyes y reglamentos respectivos, el adiestramiento necesario, sin que su contratación, pueda estipularse como "a prueba" "ni temporal" sino que invariablemente se contratarán como trabajadores, sujetos a un periodo de adiestramiento, en los términos de la Ley Federal del Trabajo y de lo establecido en este contrato. En ningún caso el periodo de adiestramiento podrá exceder de treinta -

días. Todo sobrecargo de nuevo ingreso será un trabajador sujeto a salario, de acuerdo con el tabulador establecido en este contrato. (Cláusula 7 del C.C.T.)

En la última fase del adiestramiento inicial, deberán asignársele al sobrecargo de nuevo ingreso dos vuelos acompañados de un asesor, considerándose este procedimiento como un complemento de su adiestramiento, debiendo ser internacional uno de los vuelos.

En todos los casos los sobrecargos de nuevo ingreso sólo podrán efectuar servicios de vuelo, acompañados invariablemente un sobrecargo de planta. Al concluir el adiestramiento la empresa deberá comisionar por el término de dos días hábiles consecutivos al sobrecargo para que asista al sindicato a instrucción sobre contratación colectiva. (Cláusula 9 del contrato colectivo de trabajo).

Los sobrecargos de planta, son y serán aquellos que hubieren pasado el período de adiestramiento y continúen laborando al servicio de la empresa. (Cláusula 10 Contrato Colectivo de Trabajo).

La empresa obliga a proporcionar a los sobrecargos, el adiestramiento práctico de vuelo para el desempeño de su trabajo y para ascender, debiendo comisionar para ello a un sobrecargo asesor. (Cláusula 11 del Contrato Colectivo de Trabajo).

Los asesores y los instructores habilitados serán siempre miembros del Sindicato y durante la Comisión de estos últimos, no se les podrá considerar como trabajadores de confianza.

El sobrecargo tendrá derecho a ascender de categoría inmediata superior conforme al lugar que ocupe en el escalafón de acuerdo con lo que establecen las cláusulas 31, 32 y 33 de este contrato. (Cláusula 30 del Contrato Colectivo de Trabajo).

ASCENSO

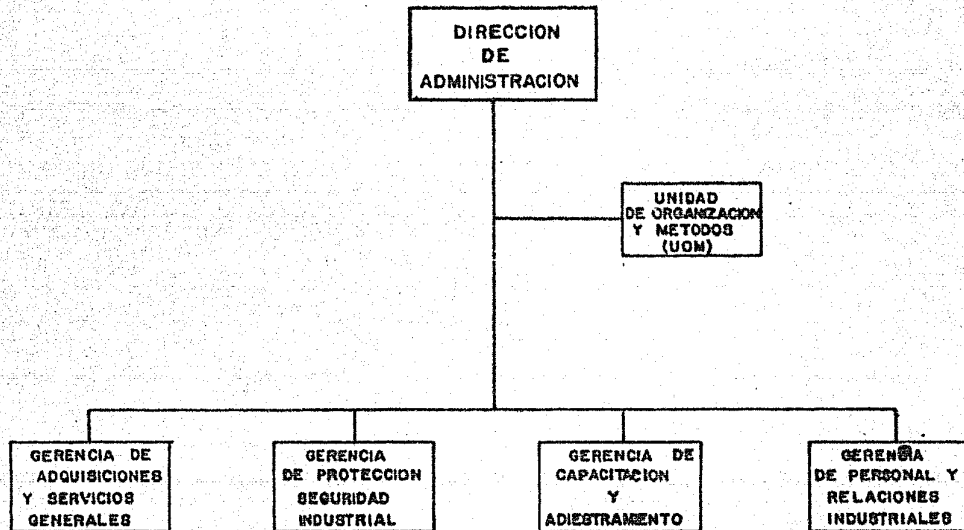
Al ocurrir definitivamente el sobrecargo ascenderá de con--

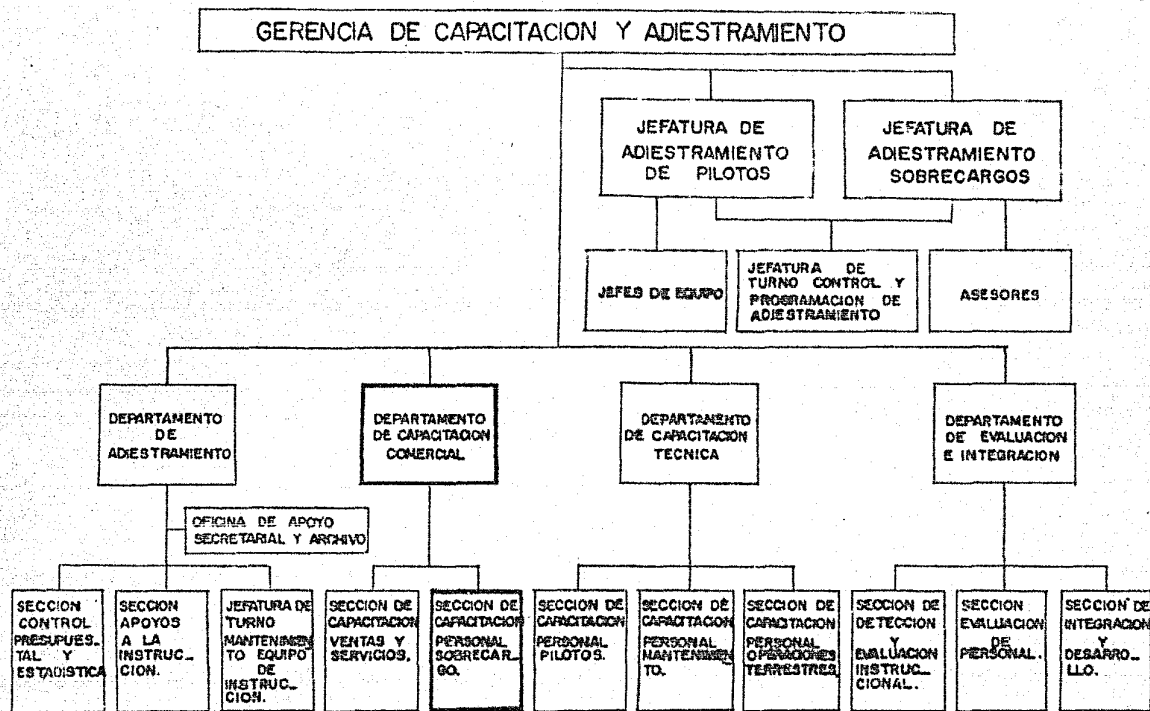
formidad con las siguientes bases:

- I. "La empresa proporcionará el entrenamiento de acuerdo con los programas de adiestramiento y las reglas de exámenes por cada tipo de ascenso.
- II. "Concluido el entrenamiento, sustentará el examen correspondiente.
- III. "Si aprueba el examen practicado por la empresa, empezará a desempeñar la categoría superior en forma experimental.
- IV. "La empresa obliga a entregar a A.S.S.A., de México dos copias del manual de entrenamiento de sobrecargos para su conocimiento." (Cláusula 31 del Contrato Colectivo de Trabajo).

Los exámenes que se lleven a cabo de conformidad con lo estipulado en la cláusula 31, serán efectuados por la empresa pudiendo asistir un representante del sindicato.

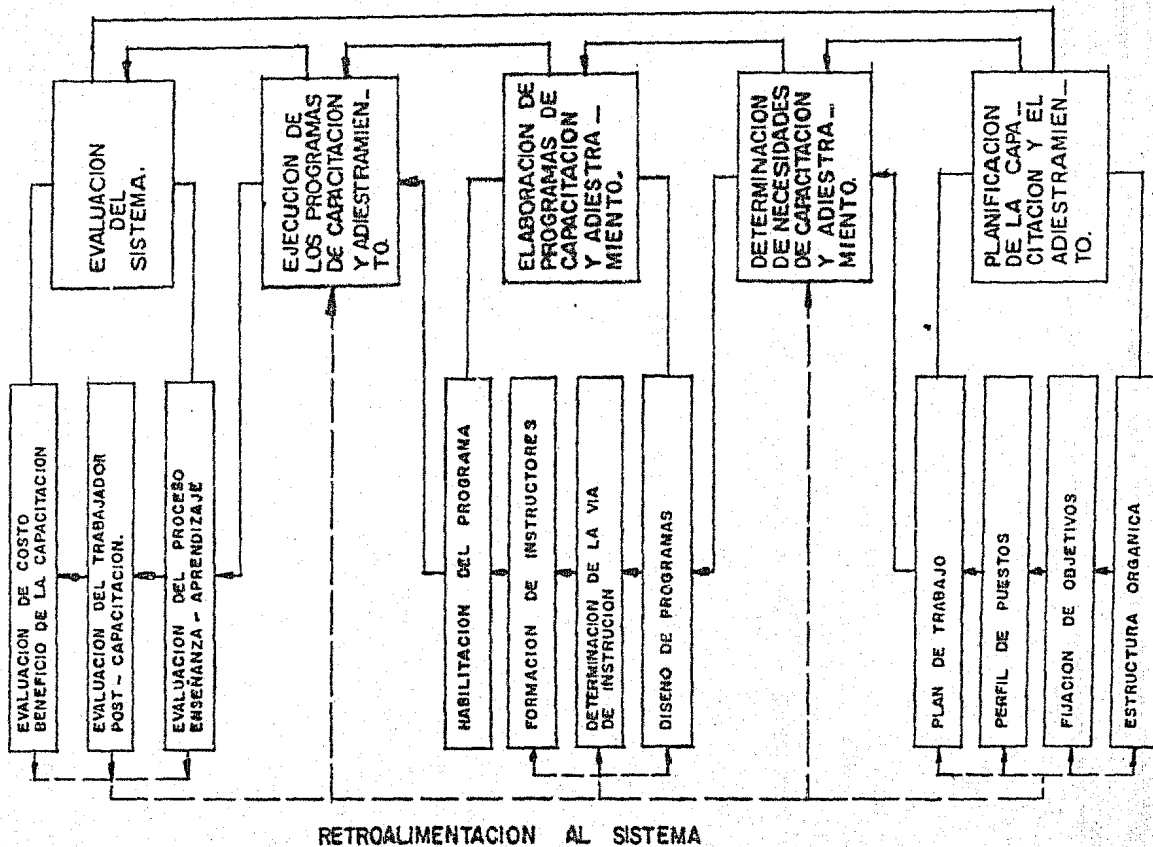
ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE ADMINISTRACION





ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE CAPACITACION

SISTEMA GENERAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



CAPITULO 4

ENTRENAMIENTO DE SOBRECARGOS EN AEROMEXICO

El Artículo 218 de la Ley Federal del Trabajo dice que "Deben ser miembros de las tripulaciones aeronáuticas de acuerdo a las disposiciones legales y técnicas correspondientes los siguientes:

- I. El piloto al mando de la aeronave.
- II. Los oficiales que desarrollen labores análogas,
- III. El navegante y
- IV. Los sobrecargos.

Los aspirantes a sobrecargos, deberán cumplir con ciertos requisitos expuestos en este capítulo, para ser de ellos una persona capaz de desempeñar satisfactoriamente sus funciones previamente asignadas.

Después de ser aceptado por la empresa, al ingresar como sobre cargo recibirá treinta días mínimo de capacitación y/o adiestramiento ya que lo proporcionará la misma, por conducto de los instructores técnicos, habilitados y de los asesores.

La capacitación y/o adiestramiento de sobrecargos es una de las fases más importantes en el medio de la aviación ya que de aquí depende la buena imagen de la empresa, es decir, satisfacer su principal objetivo que es el de brindar al pasajero un servicio adecuado, tratándolo con gran cortesía y proporcionándole la máxima seguridad y confianza durante el vuelo.

4.1 REQUISITOS DE ADMISION

Para que un sobrecargo de nuevo ingreso entre al servicio de la empresa, deberá satisfacer, además de los requisitos exigidos por la misma los que establezcan las disposiciones legales o administrativas de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes, y los que igualmente tenga establecidos por la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación de México.

El artículo 80 del reglamento interior de trabajo dice que los sobrecargos deberán reunir los siguientes atributos personales:

- I. "Responsabilidad.
- II. Habilidad y desenvolvimiento para el trato con el público.
- III. Simpatía.
- IV. Poseer tacto y diplomacia.
- V. Cultura general."

Se consideran estos atributos como el mínimo necesario para elevar el nivel profesional y de imagen del gremio de los sobrecargos.

A continuación, se señalan los requisitos de ingreso que establece la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación:

1. Nacionalidad mexicana
2. Dominar el idioma inglés (oral y escrito)
3. No usar lentes ni tener defectos físicos visibles.
4. Edad de 18 a 24 años.
5. Estatura de 1.60 mts. mujeres.
6. Estatura de 1.70 mts. hombres.
7. Estudios de preparatoria ó equivalente (original y copia)
8. Cartilla liberada.
9. Acta de nacimiento.
10. Tres cartas de recomendaciones dirigidas a quien corresponda.
11. Seis fotografías.

Cuando el solicitante haya sido previamente seleccionado, deberá cumplir ante el Centro Nacional de Medicina de Aviación, -- los requisitos médicos para propósitos de obtención, revalidación y/o recuperación de una licencia de personal aeronáutico.

Los certificados médicos es uno de los requisitos esenciales y de gran importancia para determinar, si el personal aeronáutico se encuentra en condiciones favorables tanto físicas como mentales.

[os requisitos que debe satisfacer el solicitante son los siguientes:

REQUISITOS DE APTITUD MENTAL.

El punto 1.15 del reglamento de licencias al personal técnico aeronáutico dice que el solicitante no deberá manifestar antecedentes ni presentar indicios de afección mental o psicosis, manifestaciones de personal psicópata, alcoholismo crónico, adicción a las drogas y tener coeficiente intelectual por debajo -- del promedio normal, que, en el concepto del Centro Nacional de Medicina de Aviación, comprometa o afecte el manejo seguro de una aeronave, en cualquier clase de vuelo.

Todo solicitante deberá someterse, en su examen inicial, a una entrevista psicológica, cuyo resultado estará comprendido dentro de los límites normales.

En caso de revelar datos fuera de los límites normales durante la entrevista deberá ser sometido a entrevista psiquiátrica y/o neurológica que determine si está apto o no apto para desempeñar actividades aeronáuticas.

REQUISITO VISUAL

El punto 2.12 del reglamento de licencias al personal técnico aeronáutico dice que el solicitante, no deberá tener ninguna alteración (funcional u orgánica, aguda o crónica) que pueda -- interferir con el tratamiento normal del ojo.

El solicitante deberá tener los campos visuales normales.

En los casos de personal aeronáutico que por naturaleza de su defecto visual o por solicitud voluntaria requiera o solicite el uso de lentes de contacto durante el desempeño de sus actividades aeronáuticas, se autorizará al interesado el empleo de dichos lentes, para tal objeto, solamente cuando el Centro Nacional de Medicina de Aviación, mediante exámenes médicos repetidos a los interesados haya comprobado:

Que los lentes de contacto prescritos corrijan normalmente el defecto visual.

Que los interesados demuestren una perfecta tolerancia y adaptación al uso permanente de Estos. 15/

La condición de que el interesado ha sido autorizado para el uso de lentes de contacto deberá anotarse en la licencia correspondiente.

REQUISITO FISICO

El solicitante no deberá presentar ninguna alteración -- (funcional u orgánica, aguda o crónica de la boca o garganta, nariz, corazón, sistema vascular, pulmones, sistema nervioso central o periférico, diabetes, afección de huesos, articulaciones, músculos, o tendones, ni secuelas funcionales graves que, en concepto del médico examinador, afecte o comprometa el seguro de desempeño de las actividades del solicitante.

RECONOCIMIENTO GENERAL MEDICO QUIRURGICO

En esta última etapa, el solicitante no padecerá de ninguna enfermedad o incapacidad, que afecte o comprometa el seguro-desempeño de sus actividades. Dicho examen consiste en los siguientes:

Edad.- la edad será determinada por el reglamento de licencias al personal técnico aeronáutico, en vigor.

Peso y estatura.- deberán estar comprendidos dentro de los valores normales, de acuerdo a la edad y sexo del examinado; sin embargo, el médico examinador deberá valorar, individualmente, cada caso y se considerará apto cuando, según su criterio, con la variante encontrada, no se afecte o comprometa la seguridad en el desempeño de las actividades del solicitante.

Complexión. deberá estar en concoordancia con los datos de peso y estatura encontrados y deberá ser valorada individualmente, por el médico examinador.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Estos estudios consisten en todo lo referente a laboratorio, radiológicos, electrocardiográficos y audiómetros que deberán encontrar dentro de los límites normales; cualquier alteración encontrada deberá valorarse en forma individual, por el Centro Nacional de Medicina de Aviación, considerándose aceptable cuando, con ello, no se impida o afecte el seguro desempeño de las actividades del solicitante o sea susceptible del progresar o agravarse con las mismas.

La importancia de estas pruebas radica en que, un sobrecargo debe ser una persona altamente saludable, para que en un caso de emergencia, pueda ser el quien ayude a todos los demás pasajeros y para que sea capaz de someterse a la actividad que requiere este trabajo así como a sus condiciones.

También se le aplican al candidato pruebas psicométricas, en las empresas buscando que se trate de una persona emocionalmente estable, con habilidades sociales verbales, responsable e independientemente y midiendo la presentación, y el volumen de voz, tono, fluidez verbal y contenido, a través de entrevistas.

En cuanto a los conocimientos generales, independientemente comprobar que se tienen estudios de preparatorio o equivalente, se debe dominar el idioma inglés y aprobar el examen cultural general, tanto de A.S.S.A como en la compañía a la que se le ingresará el solicitante.

Una vez aprobados los exámenes y contratado, se le somete a varios entrenamientos, que lo harán una persona eficiente y capacitada.

4.2 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE SOBRECARGO.

Los sobrecargos, son miembros integrantes de la tripulación de un avión, destinados a prestar servicios a bordo, con la principal finalidad de brindar atención y seguridad al pasaje, - haciendo cómodo y placentero el viaje a los pasajeros.

Debido a la necesidad de llevar un control en el personal de sobrecargos, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (S.C.T.) por medio de la Dirección General de Aeronautica Civil (D.G.A.C.) ha clasificado en el reglamento interior de trabajo a los sobrecargos de la siguiente manera:

- I. "Sobrecargo Jefe de Cabina DC-10
- II. Sobrecargo Mayor DC-10, DC-8 y DC-9
- III. Sobrecargo Primero DC-10, DC-8 y DC-9
- IV. Sobrecargo Segundo DC-10, DC-8 y DC-9
- V. Sobrecargo Asesor."

A continuación, se presenta la descripción del puesto de sobrecargo por categorías, ya que cada uno de acuerdo a su clasificación tiene diferentes funciones que son las siguientes:

SOBRECARGO JEFE DE CABINA

- I. Será el sobrecargo de mayor jerarquía a bordo.
- II. Será el responsable de verificar la presentación personal de la tripulación de vuelo, así como la de la puntualidad por abordar el avión.
- III. Será el único responsable del servicio en general, - coordinando con el sobrecargo mayor todo lo relativo al mismo.
- IV. La posición del jefe de cabina con respecto al comandante sigue siendo del delegado inmediato, por lo -- que de existir asesor o supervisor a bordo, cuida-- rdn de no interferir la relación entre ambos.
- V. Asignará a los sobrecargos segundos, pudiendo alternar posiciones en las diferentes cabinas.

- VI. Se informará con los sobrecargos encargados de las diferentes cabinas las condiciones en general que se encuentren para preparar el vuelo, así como la cantidad y calidad de alimentos y bebidas.
- VII. Será el encargado de comunicar al comandante del vuelo de la información recabada, presentándose por toda la tripulación de sobrecargos.
- VIII. La función del jefe de cabina debe caracterizarse por un auténtico espíritu de colaboración y atención, que debe inculcar a sus subordinados en el marco de las legislaciones y reglamentaciones vigentes, vigilando que entre la tripulación de sobrecargos exista corrección en sus relaciones, especialmente ante el pasaje evitando toda descortesía y aún cualquier exceso de familiaridad, manteniéndose en todo momento hacia el jefe de cabina el respeto que se le debe dentro de un marco de abasoluta disciplina.
- IX. Las insignias del jefe de cabina serán: un galón, --- tres medios galones en las bocamangas del uniforme y en las charreteras; a bordo usaran un saco de servicio, con las insignias correspondientes" 4/

SOBRECARGO MAJOR DEL EQUIPO DC-10

Será el sobrecargo que sigue en jerarquía al jefe de cabina o por consiguiente, asumirá las funciones de aquel cuando efectúe vuelos en que no asigne jefe de cabina. Sus funciones son las siguientes:

- I. "Verificará que su tripulación de sobrecargos lleve consigo toda la documentación que se requiere para efectuar el vuelo su labor se realizará en la cabina delantera o de primera clase, en su caso, auxiliado por dos sobrecargos segundos, siendo el responsable de la atención directa al pasaje, proporcionándole -

ordenadamente los diversos servicios establecidos.

- II.- Mantendrá en coordinación con el jefe de cabina el orden y disciplina necesarios para proporcionar un servicio eficiente.
- III. Asignará en las labores a los sobrecargos segundos a fin de que la secuencia de trabajo se realice con eficacia.
- IV. Verificará que el equipo de emergencia de su cabina, se encuentre en condiciones de seguridad ya establecidas, informando al jefe de cabina.
- V. Será responsable de comprobar la cantidad y calidad de alimentos y bebidas que deban ser proporcionados al pasaje, así mismo exigirá los sellos de aduana correspondiente.
- VI. Asignará en coordinación con el jefe de cabina, al sobrecargo encargado de decir los anuncios por el sistema de sonido, procurando seleccionar a quien considere que cuenta con mejor dicción, pronunciación y timbre de voz.
- VII. Será responsable de la venta de bar, cigarrillos y cualquier otro artículo que se incluya en su dotación, todo esto auxiliado por los sobrecargos que el designe.
- IX. Formulará la relación del consumo de bebidas, la cual entregará a la llegada a la estación final recavando firma de recibido anotará en la bitácora las irregularidades correspondientes a su cabina si la hubiere, verificará que antes del aterrizaje las cajas de licores sean selladas, cumpliendo así mismo en su caso, con el ordenamiento relativo a la desinsectización de la cabina.

- X. Proporcionará al jefe de cabina los datos que deben ser asentados en la bitácora oficial." ibid/

SOBRECARGO PRIMERO DEL EQUIPO DC-10

- I. Es el sobrecargo que sigue en jerarquía del mayor, y su labor la realizará en las cabinas de clase turista media ó trasera, auxiliado por sobrecargos según asignados para el vuelo, siendo el responsable de la atención que se proporcione al pasaje de los diversos servicios establecidos, ofreciéndolos ordenadamente .
- II. Mantendrá en coordinación con el jefe de cabina el orden y disciplina necesarios para proporcionar un eficiente servicio organizará las labores con los sobrecargos asignados a su cabina a fin de que la secuencia de trabajo sea realizada con eficacia, verificará que en la cabina de turista todo se encuentre en condiciones de servicio, el número de pasajeros de su cabina, proporcionándole el dato al jefe de cabina antes de cerrar la puerta del avión.
- III. Proporcionará la jefe de cabina los datos que deban ser asentados en la bitácora oficial." ibid/

SOBRECARGOS SEGUNDOS DEL EQUIPO DC-10

- I. Serán los responsables de verificar las condiciones y cantidades de los alimentos, informando al jefe de cabina, mayor y/o primero según sea el caso.
- II. Verificarán las condiciones de limpieza de la cabina y del equipo de acuerdo con la distribución de su trabajo que les asigne el jefe de cabina, el mayor y/o primero, según el caso.

IV. Verificarán que el equipo de emergencia esté en condiciones adecuadas para el vuelo." *ibid/*

SOBRECARGO MAYOR DEL EQUIPO DC-8

- I. "Será el sobrecargo de mayor jerarquía en el equipo es el responsable de verificar la presentación personal de la tripulación de su vuelo así como de la puntualidad para abordar el avión, es el responsable de la atención directa al pasaje, proporcionándole ordenadamente los diversos servicios establecidos.
- II. Verificar que su tripulación de sobrecargos lleve consigo toda su documentación que se requiere para efectuar el vuelo (pasaporte, licencia, visas, certificados de vacuna, cartilla y cualquier documento que sea necesario).
- III. Asignará las labores a sobrecargos a fin de que la secuencia de trabajo se realice con eficacia.
- IV. Mantendrá en coordinación con el sobrecargo primero, el orden y disciplina necesarios para proporcionar un servicio eficiente en su calidad de responsable del mismo.
- V. Verificará con el sobrecargo primero que el equipo de emergencia de la cabina, se encuentre en las condiciones de servicio, verificar toboganes en despegue y aterrizaje sean armados y desarmados en la forma establecida, e informará a tripulación técnica.
- VI. En cancelaciones, demoras y aterrizajes imprevistos coordinará con el comandante del vuelo la atención que se debe proporcionar al pasaje con respecto a información de la transportación, alimentación y hospedaje." *ibid/*

SOBRECARGO PRIMERO DE EQUIPO DC-8

- I. "Es el sobrecargo que sigue en jerarquía al mayor. Su función principal es, mantener en coordinación con el mayor, el orden y la disciplina necesarios para proporcionar un servicio eficiente, verificar con el sobrecargo mayor que el equipo de emergencia de la cabina se encuentre en condiciones de seguridad ya establecidas.
- II. Verificar que todo se encuentre en la cabina en condiciones de servicio, lo que comunicará oportunamente al mayor antes de que aborde el pasaje, verificar que los toboganes en despegue -- y aterrizaje sean armados y desarmados en la -- forma establecida, e informar al mayor." ibid/

SOBRECARGOS SEGUNDOS DEL EQUIPO DC-8

- I. "Son los responsables de verificar las condiciones y cantidades de los alimentos, informando ya sea al mayor o al sobrecargo primero, según sea el caso.
- II. Verificar las condiciones de limpieza de la cabina y del equipo de acuerdo con la distribución de su trabajo que les asigne el sobrecargo mayor y/o al primero.
- IV. Verificar que el equipo de emergencia correspondiente esté en condiciones adecuadas para el vuelo." ibid/

SOBRECARGO MAYOR DEL EQUIPO DC-9/10/30

- I. "Es el sobrecargo de mayor jerarquía a bordo, su

función principal es verificar la presentación personal de la tripulación de su vuelo así como la puntualidad para abordar el avión, verificar que su tripulación de sobrecargos lleve consigo toda la documentación que se requiere para efectuar el vuelo (pasaporte, licencia, visas, certificados de vacuna, cartilla y cualquier otro documento que sea necesario).

II. Sus labores la realizará en la cabina, auxiliado por los sobrecargos segundos asignados al vuelo según el equipo, mantendrá el orden y la disciplina necesarios para proporcionar un servicio eficiente en su calidad de responsable del mismo.

III. Asignará las labores a los sobrecargos segundos auxiliares, a fin de que la secuencia de trabajo se realice con eficiencia.

IV. En cancelación, demoras y aterrizajes imprevistos, coordinará con el comandante del vuelo la atención que se deba proporcionar al pasaje, con respecto e información, de la transportación alimentación y hospedaje.

V. Tendrá la facultad de relevar del servicio al sobrecargo que no cumpla con las disposiciones establecidas en el reglamento solicitando un cambio ante el representante de la empresa en el aeropuerto, informando posteriormente de su acción por escrito a la gerencia de servicios a bordo y/o jefatura de sobrecargos." ibid/

SOBRECARGOS SEGUNDOS DEL EQUIPO DC-9/10/30

I. "Su función principal es, verificar las condicio

ciones y cantidad de los alimentos, informando al sobrecargo mayor, verificar las condiciones de limpieza de la cabina y del equipo, de acuerdo con la distribución de su trabajo que les -- asigne el sobrecargo mayor.

- II. Deberán informar de cualquier irregularidad, ya sea en el equipo o durante el vuelo al sobrecargo mayor. " ibid/

SOBRECARGO ASESOR.

La designación de sobrecargos para desempeñar esta comisión, será de acuerdo a lo establecido en el contrato colectivo de trabajo en vigor y/o convenios que celebren las partes.

Su función primordial será la de asesorar a los sobrecargos en sus obligaciones tanto en vuelo como en tierra.

I.- Cuando se trate de dar instrucciones a los sobrecargos en sus obligaciones tanto en vuelo como en tierra.

II.- Cuando se trate de dar instrucciones a bordo a sobrecargos por ascenso o adiestramiento periódico, previa coordinación con el jefe de cabina o sobrecargo mayor según el caso, podrá cambiar de sección de trabajo al ó a los sobrecargos que vaya a asesorar.

III.- Para el caso de que el sobrecargo asesor necesite modificar la secuencia de servicio a bordo, podrá hacerlo previas instrucciones que se le giraran por la gerencia de servicios a bordo y/o jefatura de sobrecargos, mismas que harán del conocimiento del jefe de cabina y/o sobrecargo mayor.

IV.- Comprobar la presentación y puntualidad de los sobrecargos en tierra. Estos servicios los efectuará uniformado basándose en las jornadas y recesos correspondientes al servicio de -

reserva, de acuerdo con el contrato colectivo de trabajo y tomará la acción que corresponda.

V.- En los vuelos de asesoramiento, apreciará la capacidad profesional y el correcto desempeño de los sobrecargos, de acuerdo con las disposiciones que regulen las actividades de éstos, e informará por escrito con posterioridad, a la jefatura de sobrecargos, transcribiendo su opinión.

VI.- En tierra, el asesor será el superior jerárquico de los sobrecargos, tanto de los de su categoría como inferiores.

VII.- En vuelo, el sobrecargo de mayor jerarquía, será el jefe de cabina y/o mayor, y el sobrecargo asesor desempeñará su función de acuerdo a las instrucciones giradas por la gerencia de servicios a bordo o jefatura de sobrecargos y deberá contar a bordo con las facilidades para el mejor desempeño de su función por parte del jefe de cabina y/o mayor." ibid/

4.3. MODELO TEORICO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION PARA SOBRECARGOS.

Dentro de las acciones que se han desarrollado en el país, han llegado a obtenerse logros significativos en los aspectos relacionados con la capacitación y el adiestramiento; sin embargo, es necesario reconocer que existen grandes deficiencias y problemas debido a que cuando se llevan a cabo programas en esta materia, se aplican por lo general, técnicas derivadas de modelos desarrollados en el extranjero, las cuales, en muchos casos son inadecuados con respecto a las características del aparato productivo nacional.

La detección de necesidades manifiestas de capacitación y adiestramiento, es decir, formación para el personal de nuevo-ingreso de promoción y actualización. Sin embargo a la detección de necesidades encubiertas, no se le ha dado importancia debida y por tanto, las acciones que se emprenden en materia de formación profesional resultan incompletas.

Con base a lo anterior, se presenta a continuación un modelo teórico para determinar necesidades de capacitación y adiestramiento para sobrecargos el cual, constituye una verdadera proposición metodológica del sistema que, mediante el descubrimiento de las discrepancias que existen entre lo que debe hacerse y lo que se hace en la empresa, analice las necesidades manifiestas y detecte las encubiertas.

DESCRIPCION.

Enmarcando la palabra necesidad, esta siempre nos da la idea de carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema; entonces al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organiza -

ción; sin embargo, no es posible hablar de necesidades sin saber cuales son los elementos apropiados para que la empresa, como sistemas, funcione eficientemente, por tanto, "la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja". 17/

El autor Roberto Pinto Villatoro dice que "la determinación de necesidades de capacitación, es un procedimiento que permite identificar las carencias y deficiencias cuantificables o medibles existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador con relación a los objetivos de su puesto (adiestramiento), o de otro diferente al suyo (capacitación).- Es decir, un análisis de las discrepancias entre los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el puesto." 14/

En las empresas se habla de necesidades "sentidas", es decir, de lo que generalmente se siente que requiera un trabajador, pero en realidad lo que se debe buscar son las necesidades y requerimientos reales que una persona requiere dominar en un puesto para desempeñarlo correctamente.

Dichas necesidades, al cubrirse, evitan a la empresa - pérdidas en recursos materiales y de personal, y a los trabajadores se les evita aprender cosas que son de poca utilidad para ello o invertir tiempo en aspectos que ya dominan.

La determinación de necesidades de capacitación constituye, posteriormente, la base para elaborar los objetivos generales del plan que señalan lo que requiere el personal para desempeñar adecuadamente para su puesto, y específicos, que permiten definir el tipo de cursos a realizar.

RESULTADOS QUE SE OBTIENEN.

Los resultados que se obtienen cuando se determinan las

necesidades de capacitación en la empresa son los siguientes:

- Descripción precisa de las actividades en que se requiere capacitar o adiestrar.
- Número de personas que lo necesitan.
- Orden y prioridad en que las personas lo requieren
- Niveles de profundidad requeridos.
- Características generales de los participantes.
- Personal que puede fungir como instructor habilitado para llevar a cabo la capacitación es decir, personal de los conocimientos habilidades y actitudes adecuadas para desempeñar en esta función y obtener los resultados deseados.

Otros factores que se deben tomar en cuenta son la existencia de variables relacionadas con la empresa que pueden ocasionar posibles necesidades de capacitación; por ejemplo; implementación de nuevos métodos y sistemas, puestos de nueva creación-promoción y asignaciones a puestos similares, entre otras.

Cuando se analizan las necesidades de capacitación se descubren otras necesidades, las cuales serán canalizadas hacia los gerentes de la empresa, para que sean atendidas de la mejor manera, como la falta de recursos materiales, la ausencia de sistemas adecuados, producción insuficiente, ambiente de trabajo, salarios bajos, etc., ya que si bien la capacitación soluciona problemas bien definidos, ayuda a descubrir otros que al ser del conocimiento de los responsables directos, están en posibilidad de tomar acciones para su solución.

La información obtenida del análisis de necesidades de capacitación debe concentrarse en un informe, que concluya los resultados y pasos que se siguieron para llegar a ellos, de tal manera que finalmente puedan servir como parte de la realimenta

ción del sistema de capacitación que se implante en la empresa.

RECOPIACION DE LA INFORMACION

Para que la determinación de necesidades de capacitación sea sistemática se aconseja hacer una planeación que sirva de guía para realizar las actividades de una manera organizada que repercutirá en el logro de los resultados previstos; Este consiste en:

Plantear objetivos que señalen lo que obtendrá el término del estudio.

Determinar los pasos que se seguirán y los métodos, y/o técnicas que se utilizarán para recopilar la información que sea indispensable.

Tomar en cuenta al personal que será necesario para su realización de las actividades y también aquellos que serán distraídos de sus funciones temporalmente para proporcionar datos que ellos manejan y pueden ser de utilidad para este efecto.

Determinar los recursos materiales que se utilizarán en las actividades, y en general todos los apoyos de instrucción necesarios.

Especificar algún instrumento de control en donde se registren las actividades, los recursos y la duración prevista de las actividades; lo que permitirá observar el avance del trabajo.

Al finalizar el estudio de necesidades de capacitación, se debe realizar un informe que contenga los resultados y que posteriormente sirva para la evaluación de la confiabilidad y validez de los procedimientos empleados.

NIVELES Y TIPOS DE NECESIDADES

Tomando en cuenta la organización de la empresa, que comprende una serie de puestos y de funciones, se consideran tres niveles de necesidades de capacitación básicas:

Necesidades a nivel organizacional: se refiere a las limitaciones o problemas generales que presenta la empresa como organización, es decir, en el cual o cuales funciones de la organización se requiere capacitación.

Necesidades a nivel ocupacional: este nivel se ocupa de las limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que presenta un grupo de personas de un puesto y ocupación.

Necesidades de nivel individual: son las diferencias particulares que presenta un trabajador, con respecto a su descripción de puesto.

La selección del nivel donde se detectaran las necesidades se hará en función de la situación de la empresa, así como de los propósitos y estrategias del responsable de dicha tarea.

Los diferentes tipos de necesidades de capacitación se resumen de la siguiente manera:

Necesidades manifiestas: son evidentes, observables y no requieren de estudio profundo; por ejemplo: cambios en los métodos y procedimientos de trabajo, en cuyo caso se puede conocer con precisión quienes, en que y con que profundidad requiere --- adiestramiento y capacitación un trabajador.

Necesidades encubiertas: no se pueden observar a simple vista, sino que se requiere investigar las causas que la originan; por ejemplo baja productividad en un área de trabajo. No permiten conocer las causas antes expuestas, si bien son desconocidas para el analista de capacitación son manifiestas en la mayoría de los casos por el responsable directo del área en cuestión.

Necesidades de la empresa: se consideran todos aquellos problemas o carencias directamente no van a ser solucionados o reducidos por medio de la capacitación. Son aquellos problemas que no cuestan en las manos de los trabajadores solucionar. No son necesidades de capacitación en realidad, es aquella proble-

mática que existe y puede minimizarse por acciones de la empresa que está en manos de la empresa solucionar. Por ejemplo: pueden darse problemas de mal atención al pasajero, quejas, etc., que son producto de las propias condiciones del trabajo, la falta de equipo adecuado, los problemas de horario, etc.

Estos problemas no se van a reducir con un curso, - porque no existe la falta de conocimiento, de habilidades manuales o de actitudes; este caso está en manos de la empresa solucionar, adecuando las condiciones de trabajo, pero con un curso, si bien no es la solución directa, puede ayudar a hacer del problema y a propiciar la iniciativa para su solución.

Necesidades de los trabajadores: Estas por el contrario, son aquellas necesidades que directamente se pueden solucionar con la capacitación y son aquellos problemas que surgen por falta de conocimiento, habilidades y actitudes para el desempeño de una función determinada, son por el contrario de las anteriores, necesidades que surgen del mismo trabajador. Estas pueden ser ocultas o manifiestas y son aquellas en que debe basarse todo plan de capacitación. ibid/!

Es importante destacar que muchas acciones de capacitación despiertan la iniciativa de los participantes a poner en práctica lo aprendido, y cuando esto sucede la empresa o los jefes inmediatos obstaculizan estos esfuerzos; o en lugar de reforzar este comportamiento, hacen que la conducta adoptada no solamente vuelva a su situación anterior, sino que por otra parte - provoque frustraciones en el trabajador y muchas veces trate de buscar otra fuente de trabajo, donde se cree que puede aplicar sus conocimientos.

Necesidades mixtas, se les llama también necesidades con juntas, son aquellas en las que se combinan necesidades de la empresa y de los trabajadores y en parte se van a ver minimizadas por las acciones que emprendan los trabajadores una vez capacitados, como por las acciones que la empresa tome mejorar las condiciones de trabajo, el equipo, y en general, los sistemas, formas

y procedimientos que los propios trabajadores incorporen como -- producto de la capacitación.

PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES.

Consiste en buscar evidencias que señalen síntomas de - la existencia de los problemas en la empresa, para lo cual se de - be establecer un marco teórico antes de realizar el análisis.

Los problemas se pueden clasificar en dos tipos.

Los que son evidentes, es decir, que las causas que los - originan son observables y no requieren de una mayor investiga - ción, como son:

Personal de nuevo ingreso.

Personal Transferido

Personal ascendido

Cambios en los métodos y procedimientos.

Cambios en el equipo.

Los que requieren de un estudio más profundo, ya que los - métodos y/o técnicas más útiles para el caso, algunos de los cua - les se señalan más adelante.

Un elemento que se considera indispensable para la de - terminación de necesidades, es la descripción de puestos, que - sirva para comparar el desempeño deseado del trabajador con su - rendimiento real.

Un procedimiento conocido para este fin puede ser:

Localizar áreas críticas, es decir, determinar el área - departamento, sección, etc., donde se presenten los problemas, y - verificar si se tienen definidos operacionalmente los objetivos - correspondientes al área o departamento, para compararlo con los - objetivos.

Calcular las discrepancias.

medir el desempeño del área o departamento, para compa -

rarlo con los objetivos.

Calcular las discrepancias.

Medir el desempeño del área o departamento, para compararlo con los objetivos.

Definir los problemas que se solucionan por la administración interna y por la organización interna y por la organización en general y los que se resuelven por medio de la capacitación.

Jerarquizar, de acuerdo a las discrepancias y los planes futuros que tenga la empresa, los cuales originan necesidades -- de capacitación (ascenso), jerarquizándolo según su importancia.

Determinar a las personas con necesidades de adiestramiento y/o capacitación. Analizar el área crítica en la cual ó en las cuales están incluidas las personas, tomando en cuenta la estructura orgánica, número y características del personal y los procedimientos de trabajo desarrollados.

Evaluar el desempeño del personal en el orden previamente especificado, tomando como base la descripción del puesto (para ver en que las actividades es donde su rendimiento no es el adecuado) y las técnicas seleccionadas.

Recolectar e interpretar los datos. Se elabora un reporte que contenga la estructura orgánica afectada; personal por niveles, puestos, grado de calificación, frecuencia en que se presenta la necesidad de capacitación e importancia de la necesidad en relación con los objetivos del puesto.

Informe de resultados. En el que se determina quienes necesitan capacitación, en que actividad y cuando deber ser capacitados." 14/

TECNICAS UTILIZADAS.

La técnica más común es la entrevista siendo esta en sentido estricto un diálogo. En este caso, se lleva a cabo entre el

responsable de la capacitación y el adiestramiento, y el trabajador, con el propósito de obtener información acerca del desempeño de éste último.

Los objetivos de la entrevista son: obtener la información, investigar y diagnosticar, tratar un problema, motivar y conciliar una situación.

La entrevista se usa, por lo general, a niveles altos en empresas grandes, y a todos los niveles en empresas pequeñas. Es un instrumento que, empleado adecuadamente, puede proporcionar datos suficientes, no solo con respecto al desempeño en el puesto, sino también en lo referente a la satisfacción que los empleados sienten en el trabajo, además de dar oportunidad al trabajador de sugerir posibles soluciones a los problemas.

Las entrevistas son fundamentalmente de dos tipos: dirigida y semidirigida.

Los puntos que deben considerarse en la entrevista son: el propósito de la entrevista, los temas que hay que cubrir, las interrupciones o algún ruido molesto durante ella y quien va a entrevistar.

Para que el entrevistador avance hacia los objetivos planeados al inicio de la entrevista, debe: conducir y controlar la entrevista, su dirección y el tiempo que debe durar, conocer los propósitos de la entrevista, ser imparcial y paciente, dar confianza al entrevistado, hacer un resumen y asegurarse que la información es completa, asegurarse que esté entendida los propósitos de la entrevista, las preguntas deberán ser abiertas, usar términos usuales, escuchar y dejar que el entrevistado hable libremente, determinar la siguiente acción, una vez que ya se tienen los resultados de la entrevista y nunca perder de vista que el propósito es localizar problemas susceptibles de ser superados por medio de la instrucción.

INVENTARIO DE HABILIDADES.

Esta técnica implica un formato que contiene una columna

para los nombres del personal y otras para las tareas y actividades que realizan.

Estas varían según el puesto y pueden ser generales o específicas, según lo que se desee obtener; este formato deberá indicar, también, que actividades se están cumpliendo adecuada e inadecuadamente, siguiendo las necesidades en aquellas actividades que no se cubren satisfactoriamente.

El inventario permite identificar con facilidad las actividades y tareas con niveles bajos de rendimiento, así como los sujetos involucrados; esto permite determinar los contenidos de cada curso y el nivel taxonómico de profundidad en sus tres dominios del aprendizaje. Tiene una escala de rendimiento que va de tres a cinco grados de calificación que puede cambiarse si así conviene.

Se utiliza para determinar las áreas o las actividades donde se requiere capacitación y/o adiestramiento, y para precisar quiénes las necesitan. Esta técnica puede ser muy útil si se confronta con el rendimiento esperado del puesto y si se realiza a conciencia interviniendo en la determinación el jefe inmediato de la persona que se califica.

ENCUESTAS.

Se diseña un cuestionario con una lista de preguntas que son contestación por escrito.

OBSERVACION Y ANALISIS DE TAREAS.

Esta técnica como objetivo estudiar y prestar atención a la forma como se realiza un trabajo; para ello se utiliza una guía de observación o lista de verificación.

Este procedimiento puede ser empleado por el analista de capacitación, y sobre todo por los jefes directos, donde se están determinando estas necesidades, ya que son quienes tienen mayor

conocimiento de la problemática de su área y de las habilidades y conocimientos de su personal.

El procedimiento sería el siguiente:

Se compone de una serie de tareas ordenadas en forma lógica y secuencial, presentándose cada una de ellas en un renglón -- dentro de una forma diseñado para el caso.

Las personas que llenen las listas de verificación deberán marcar con una "X" los aspectos en donde se observa mayor incompetencia en el desempeño de las actividades del puesto.

Se recomienda incluir una parte final para indicaciones, -- en el cual se anotan las razones mas importantes, por las que se marco dicha observación sobre la actividad respectiva.

INTERACCION DE GRUPOS PARA EL ANALISIS DE SITUACIONES OBJETIVAS - DE CAPACITACION.

Consiste en reuniones en las que participan las personas -- que más conocen sobre las necesidades manifiestas y problemáticas de capacitación de determinado equipo de instructores, en la que además de estar interiorizados, tienen la autoridad para tomar decisiones sobre las funciones de trabajo en que se requiere capacitar, las personas que lo requieren, en que materia se necesita -- instrucción y a qué nivel se requiere llegar.

Estas reuniones deben estar conducidas por una persona -- experimentada en conducción de grupos y con la capacidad suficiente para obtener y procesar la información sobre los requerimientos de capacitación que son emitidos por el grupo.

Las personas participantes no solamente están en posibilidad de señalar los problemas y necesidades reales susceptibles de resolverse por medio de la capacitación, sino que al intervenir directamente en el contenido del plan de capacitación, se sienten comprometidos y apoyan entusiastamente el plan que surja de estas reuniones, además de tener calidad en su contenido, se obtiene -- aceptación y esto es lo más importante, pues de nada sirve un -- plan realista si después de todo tiene rechazo en su implantación.

Se recomienda trabajar con grupos de 15 a 20 personas, que estén interiorizadas en la operación, se establezca con claridad los objetivos, se propicie la interacción y se disponga de la información suficiente, como son la relación de puestos reales, las actividades y requerimientos de cada puesto y el nombre de los puestos oficialmente registrados para efecto del seguro social.

Esta técnica se considera como la más completa y la que -- más resultados inmediatos ofrece, con un alto grado de calidad y de aceptabilidad por parte de los jefes de línea, quienes deben estar presentes y quienes finalmente determinaran que hacer en esta materia. ibid/

4.4 SISTEMA EMPLEADO EN AEROMEXICO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION DE SOBRECARGOS.

La determinación de necesidades de capacitación, no es llevada a cabo puesto que ya de hecho los programas de capacitación para sobrecargos están implantados. Anteriormente, solo se usaban técnicas muy rudimentarias, es decir, detectaban las necesidades de capacitación empíricamente.

De acuerdo a lo anterior, actualmente la Gerencia de Capacitación y Adiestramiento de Aeroméxico, ha estructurado un nuevo sistema para determinar necesidades de capacitación para sobrecargos.

El sistema tiene como función analizar las discrepancias existentes entre lo que determinan los perfiles del puesto (lo que debería hacer una persona) y el desempeño laboral (lo que hace esa persona).

Para poder realizar esta actividad será necesaria la colaboración de la Sección de Personal de Sobrecargos, coordinándose con la Gerencia y de esta manera determinar si es necesario realizar una investigación para detectar necesidades encubiertas o bien para definir las necesidades manifiestas que se presentan en esa área.

Los resultados que arroje esta detección de necesidades -- permitirán:

- 1.- Describir las actividades en que se requiere capacitar y/o adiestrar al personal de sobrecargos de la empresa (aptitudes y/o actitudes).
- 2.- Determinar el orden o jerarquización de las personas - que requieren de esa capacitación y/o adiestramiento.
- 3.- Identificar aquellas que pueden ser recurso para llevar a cabo estas acciones. (instructores habilitados)
- 4.- Identificar la existencia de problemas de índole administrativa o de organización que obstacula el desempeño de las funciones de los sobrecargos.
- 5.- Determinar los posibles cursos y/o eventos de capacitación de la Sección de Personal de Sobrecargos a servir si así lo requieren.

Así la Gerencia canalizará a la unidad capacitadora estos resultados para proceder al diseño de los programas de capacitación correspondientes.

CAPITULO 5

DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE SOBRECARGOS.

OBJETIVO GENERAL.

Este programa ha sido estructurado de tal manera que los participantes adquieren la información más completa y los elementos técnicos que los habiliten para manejar con profesionalismo su función como sobrecargos y desempeñar sus respectivos puestos con efectividad.

5.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROGRAMA.

El diseño metodológico que orientó la estructuración del sistema, parte del modelo general del proceso de capacitación. Este modelo tiene la particularidad de abordar la capacitación en todo su ámbito, interrelacionado con una de sus fases y elementos dentro de un proceso dinámico a través de un enfoque sistémico total.

El contenido de cada módulo, se interrelaciona y complementa, ofreciendo una serie de conocimientos que proporcionan los elementos fundamentales y la metodología y conducir el aprendizaje con efectividad.

El diseño del material didáctico para cada módulo y su reforzamiento con apoyos visuales en acetatos y material filmico, -- así como la inclusión de simuladores que apoyan notablemente el aprendizaje en sus tres dominios.

Durante su desarrollo se emplearan los siguientes apoyos instruccionales: rotafolios, pizarrón, retroproyector de acetatos, diapositivas, proyector de cine, grabaciones y equipo de salvamento.

El horario del curso será de las 15:00 a las 22:00 hrs. intercalando dos horas de refrigerio en cada módulo. El cupo será --

de 12 participantes en cada grupo.

5.2 PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE SOBRECARGOS.

El programa de capacitación para sobrecargos tiene los siguientes objetivos:

- 1.- "Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del sobrecargo, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nuevas tecnologías.
- 2.- Preparar al sobrecargo para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- 3.- Prevenir riesgos de trabajo.
- 4.- Incrementar la productividad de la empresa.
- 5.- Cumplir con todos los procedimientos que se implanten para mejorar, perfeccionar y actualizar el adiestramiento y la capacitación del sobrecargo".

A continuación se presenta el programa de capacitación y adiestramiento para sobrecargos, incluyendo en cada módulo su objetivo.

MODULO I BIENVENIDA E INTRODUCCION A LA ESPECIALIDAD

OBJETIVO: El participante tendrá conocimiento de la empresa, los instructores, el contenido del programa sus objetivos y el comportamiento durante el curso.

TEMARIO

- 1.- Entrega de gafetes a la llegada, en la puerta por quien los reciba.
- 2.- Bienvenida a los participantes por un funcionario que corresponda y presentación de los instructores.
- 3.- Descanso

- 4.- Audiovisual sobre la historia de Aeroméxico.
- 5.- Normas disciplinarias durante el adiestramiento.
- 6.- Entrega del programa de adiestramiento y el manual del sobre.
- 7.- Sobrecargo e información respectiva. para su uso.

MODULO II RELACIONES HUMANAS.

OBJETIVO: El participante confirmará los objetivos de - la empresa, así como el proceso general que implica su función, - la importancia del factor "comunicación" durante el desarrollo de su trabajo y será capaz de coordinar su trabajo en grupo.

TEMARIO.

- 1.- Presentación del instructor y alumnos.
- 2.- Audiovisual "conoce a tu empresa".
- 3.- Objetivos de las relaciones humanas.
- 4.- Filosofía de la vida. Métodos para conseguir el conocimiento aprobación social, Seguridad. Posición.- Como valorarse así mismo.

Descanso.

- 5.- Dinámica de grupo. Intercambio con otras personas.- Ejercicios. Evaluación.
- 6.- Comunicación. Definición. Elementos de la comunicación. Barreras de la comunicación.

Descanso.

- 7.- Relaciones grupales. Relaciones intergrupales. Madurez del grupo. Ventajas del trabajo en grupo. Como contribuir a la realización de una tarea. Como respetar la individualidad en el grupo. Como ayudar al

progreso del grupo.

Evaluación

- 8.- Relaciones en el trabajo. Clases de relaciones. Relaciones entre jefes y subalternos.

Descanso

- 9.- Personalidad. Definición. Diferentes aspectos de la personalidad, apariencia física intelectual. -- Emotividad. Cualidades sociales. Como se muestra y revela la personalidad.

Descanso

- 10.- Desarrollo de la personalidad.

Evaluación

- 11.- Lenguaje y conversación.

- 12.- Lenguaje eficiente.

- 13.- Etica en la empresa.

Evaluación.

MODULO III PRESENTACION PERSONAL.

OBJETIVO: El participante deberá comprender la importancia que guarda su personalidad durante sus servicios, ya que su presentación personal siempre será impecable, disciplinado y atento.

TEMARIO

- 1.- Uniformes. Uso correcto del uniforme. Listado de prendas. Insignias.

- 2.- Salud. Alimentación. Higiene.

- 3.- Peso y figura. Tablas de peso y medidas.
- 4.- Expresión y léxico. Brillo y refinamiento.
- 5.- Equipaje.

MODULO IV REQUERIMIENTOS TECNICOS A BORDO.

OBJETIVO: El participante será capaz de describir todas las características del avión, su localización del equipo y su debido uso. Llevará a cabo el procedimiento de evacuación en caso de emergencia ya que evitará más lesiones, también será capaz de controlar las condiciones que ponen en peligro de vida, podrá --- transmitir un mensaje a la torre de control en caso de emergen--
cia.

TEMARIO.

- 1.- Introducción. Generalidades. Fuselaje. Grupo alar.- Grupo motores. Grupo de cola o empenaje. Tren de -- aterrizaje. Superficies de control.

Descanso.

- 2.- Descripción del avión. Características generales.-- Matrículas Cabina de pilotos. Parabrisas. Comportamiento de las cuerdas de escape. Botellas de oxígeno. Distribución de asientos en la cabina de pilotos. Asiento de observador. Utilización del asiento de observador. Volante de control direccional.

Descanso.

Cabina de pasajeros. Asiento de pasajeros. Asientos de sobrecargos e información respectiva para su uso. Abrigueros Cocinas su localización y descripción. Tableros de sobrecargos. - Anuncios a pasajeros e intercomunicación. Sistemas de iluminación, control de escalera delantera Luces maestras-

de llamadas a sobrecargos. Sistema de información -- a pasajeros, sombrereras. Salidas de emergencia -- del domo de presión. Puertas. Visor de seguros de -- tren de aterrizaje.

Descanso

- 3.- Sistema del avión. Sistema de aire acondicionado -- y presurización. Sistema de oxígeno. Sistema de -- agua. Práctica en avión o simulador.
- 4.- Emergencias. Equipo de emergencia. Localización -- equipo de emergencia. Práctica de equipo de emergen -- cia en simulador.

Descanso y traslado al avión.

- 5.- Salidas de emergencia. Ventanillas de visión direc -- ta con cuerdas de escape. Puertas delanteras con to -- boganes. Salidas de emergencia sobre el ala. Puerta -- trasera. Cono de cola. Procedimiento para acceso -- al cono de cola. Luz portátil de emergencia.
- 6.- Teoría del fuego. Descripción. Clasificación de los -- fuegos, Extintores.

Descanso

- 7.- Balsas salvavidas, descripción y utilización. Teo -- ría. Equipo de balsas salvavidas. Cojín flotador -- y chaleco salvavidas.
- 8.- Procedimientos de evacuación. Aterrizaje y acuatiza -- je. Voces de mando. Preparación de la cabina. Pre -- paración de pasajeros. Evacuación y Supervivencia.
- 9.- Prácticas y evacuación. Práctica de la balsa con -- equipo y chaleco salvavidas.
- 10.- Revisión interior previa al vuelo.

Evaluación

- 11.- Primeros auxilios. Breve síntesis descriptiva de la

filosofía humana. Respiración. Circulación. Drogas y su toxicidad en general. Atenciones médicas a los pasajeros. Incidentes en cabina por condiciones del vuelo. Diagnóstico y tratamiento de urgencia en los siguientes estados: síncope, angina de pecho, crisis epilépticas, crisis diabéticas, crisis asmáticas hemorragias y shock. Fracturas Obstetricia. Intoxicaciones alimentarias y Supervivencia.

13.- Meteorología. Presión. Temperatura. Teoría de vuelo. Componentes del aire.

14.- Usos horarios. Horario. Línea internacional de fechas. Tiempos. Esquemas. Hora "Z".

MODULO V SERVICIOS A BORDO.

OBJETIVO: El participante desarrollará sus habilidades para poder dar una buena imagen de la empresa, es decir, atender bien al pasajero en cuanto al servicio de alimentos y bebidas. -- También, será capaz de dar información completa de los centros -- turísticos y recreativos en la república mexicana a los pasaje--ros.

TEMARIO.

1.- Servicio de alimentos y bebidas. Nociones de gastronomía. Tipos de alimentos. Nociones de enología. -- VÍNO, su historia, clases y forma de servirse. Cock telería (aperitivos y licores).

2.- Cortesías. Presentación.

3.- Anuncios de servicios. Anuncios de bienvenida, después del despegue, después de alimentos y bebidas, - antes del aterrizaje.

Descanso

- 4.- Información técnica. Demostración chalecos salvavidas. Demostración mascarillas. Demostración salidas de emergencia. Balsas.
- 5.- Información turística. Mapa de rutas. Geografía turística. Centros turísticos y recreativos.

MODULO VI ATENCION Y MANEJO A PASAJEROS.

OBJETIVO: El participante será capaz de desarrollar su función principal que es, atender a los pasajeros y auxiliarlos en la localización y acomodo de sus asientos. Podrá auxiliar a los pasajeros incapacitados y condicionados, será capaz de organizarse anticipadamente al abordar el avión ya que se le dará conocimiento del rol de servicios y el manual de operaciones, en el cual les indicará la fecha y hora de vuelo para sus servicios.

TEMARIO.

- 1.- Recepción acomodo y despedida de pasajeros. Ubicación de sobrecargos. Localización y acomodo asientos pasajeros. Auxilio a pasajeros. Pasajeros inaceptables. Pasajeros condicionados.

Descanso

- 2.- Colocación adecuada equipaje de mano de pasajeros.- Cargas prohibidas. Restricciones.
- 3.- Distribución de formas. Declaración de aduana. Forma I-94 instructivo de llenado. Tarjeta de desembarque.
- 4.- Procedimiento en operaciones irregulares. Vuelo demorado. Vuelo cancelado en ruta. Aterrizajes en puntos fuera de ruta. Permanencia a bordo en estaciones intermedias.

Descanso

- 5.- Procedimiento en reservaciones, boletos y tráfico.- Reservaciones nacionales e internacionales. Itinerario. Horario. Procedimientos de abordaje.

Evaluación

Descanso

- 6.- Visita al aeropuerto. Jefatura de sobrecargos. Sala de reservas. Documentación. Guardaropas. Pagaduría.

MODULO VII DEBERES Y RESPONSABILIDADES.

OBJETIVO: El participante identificará al personal jerárquico para sujetarse a las ordenes de sus superiores, para este efecto se entiende como tales, el cumplimiento a lo que marca el contrato colectivo, sus derechos y obligaciones, y el surgimiento interior de trabajo de los sobrecargos.

TEMARIO

- 1.- Reglamentaciones. Contrato colectivo. Reglamento interior de trabajo. Secuencia de servicios y obligaciones.
- 2.- Reglamentaciones aeronáutica. Licencia al personal. Reglamentos del aire. Servicio meteorológico para la navegación aérea internacional. Cargas de nacionalidad y matrículas de las aeronaves. Telecomunicaciones aeronáuticas. Servicios de tránsito aéreo. Búsqueda y salvamento del aire. Seguridad.

Descanso

- 3.- Organismos regionales de aviación.
- 4.- Ley de vías generales de comunicación. Reglamentos. Sector gremial. Servicios de aeroméxico. Sindicatos

de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. -
Aeropuertos y Servicios Auxiliares.

MODULO VIII VUELOS DE FAMILIARIZACION.

OBJETIVO: El participante aplicará todos los conocimientos teóricos y prácticos que intervienen en las actividades de -- sobrecargos contribuyendo a efectuar un trabajo correcto y fluido que redundará la eficiencia del mismo y de la empresa. De aquí que será un exámen, para ver si el participante es apto para desempeñar su función a realizar.

Los vuelos de familiarización se llevarán a cabo de --- acuerdo a la cláusula 9a. del contrato colectivo de trabajo. La -- cual, dice lo siguiente:

"En la última fase del adiestramiento inicial, deberán asignarse al sobrecargo de nuevo ingreso dos vuelos acompañados -- de un asesor, considerándose este procedimiento como complemento de su adiestramiento, debiendo ser internacional uno de sus vuelos.

En todos los casos los sobrecargo de nuevo ingreso solo podrán efectuar servicios de vuelo, acompañados invariablemente -- un sobrecargo de planta. Al concluir el adiestramiento la empresa deberá comisionar por el término de dos días hábiles consecutivos al sobrecargo para que asista al sindicato a instrucción sobre -- contratación colectiva".

MODULO IX GRADUACION

- 1.- Palabras por un funcionario.
- 2.- Entrega de diplomas.
- 3.- Entrega de media ala.
- 4.- Entrega del decálogo.

CAPITULO 6

EJECUCION Y COORDINACION DEL ENTRENAMIENTO DE SOBRECARGOS.

La ejecución es la base en la cual se llevan a cabo los programas, es decir, la acción a realizar los eventos de capacitación, que se basan fundamentalmente en la coordinación.

Dicha acción se realiza principalmente en una serie de formatos entre los cuales se destacan:

"Lista de verificación de requerimientos del programa" 1/

En esta lista se consideran todos los aspectos necesarios para la ejecución del programa, ya que esta forma es el inicio del expediente para el curso. Se puede decir, que es la médula de la ejecución y en ella se refleja la coordinación efectiva.

A continuación, se señalan los elementos y acciones para la operación del plan, el cual lo realiza directamente el Departamento de Capacitación Comercial de Aeroméxico a través de la Sección de Capacitación Personal de Sobrecargos:

6.1 ASIGNACION DE RECURSOS.

Asignar recursos es disponer oportunamente de las instalaciones que existen en la empresa. Aeroméxico cuenta con los siguientes recursos materiales, financieros y humanos:

RECURSOS MATERIALES.

El Centro de Capacitación de Aeroméxico, lugar donde se imparten los cursos, tiene capacidad para 450 participantes simultáneamente ya que cuenta con 22 aulas de clase, salas de descanso

so, comedor, laboratorio fotográfico y simuladores.

En la planeación es importante considerar, dentro de los recursos materiales, los equipos de apoyo a la instrucción que son:

Los utilizados directamente por el instructor:

pizarrón, gises, borradores, láminas de rotafolios, proyector de filminas, diapositivas, videocintas, aparato de cuerpos opacos, grabadora de casset y grabadora de cintas.

Los utilizados fundamentalmente por los participantes:

Temario del curso; fotocopias, manual del sobrecargo, apuntes impresos y cuestionarios para su evaluación formativa.

RECURSOS FINANCIEROS.

El ejercicio del presupuesto es como su nombre lo indica, la asignación de los recursos económicos que fueron planeados y debidamente autorizados para que sean ejercidos en los tiempos que fueron determinados para su ejercicio.

La Sección Personal de Sobrecargos, lleva a cabo el presupuesto por partidas conforme el plan y los programas de capacitación.

Planeado el presupuesto se pide la autorización de la Gerencia de Capacitación para su realización. Existe además la flexibilidad de que, si por alguna circunstancia imprevista no se efectuaron algunos, se traslade ese curso económico a incrementar otra área de un programa. No obstante, hay que tomar en cuenta que el presupuesto es global y considerar que los programas están dentro del plan general de capacitación establecido.

RECURSOS HUMANOS.

Aeroméxico cuenta sólo con *instructuras internas* para el *entrenamiento de sobrecargos*, el *centro de capacitación* tiene 6 *instructores habilitados* para *entrenar sobrecargos*, que además de *desempeñar el puesto de sobrecargos* se han *seleccionado instructores*, pues son *algunos de los elementos valiosos para la capacitación* y que *conocen mejor los problemas de la empresa*, los *instructores habilitados tienen licencia por dos años*, al *término del permiso regresan a su puesto anterior como sobrecargos*.

Cuentan también con 2 *instructores especializados* que en *forma permanente dan instrucción dentro de la empresa*, incluyendo como *instructores a 2 doctores para la impartición de temas médicos*.

6.2 SUPERVISION DE ACTIVIDADES.

A través de desarrollo de los cursos, la *Sección Capacitadora* lleva a cabo la *supervisión de la siguiente manera*:

Invitación para participantes.

En ella se *dá toda la información general*, como *fecha de realización*, *nombre del instructor*, *contenido del programa* y *el decálogo del sobrecargo*.

Su *finalidad principal* es que los *participantes no se presenten al curso sin tener antecedentes del tema a tratar*.

Comprobante de entrenamiento.

En ésta se *lleva el historial personal de cada participante* en cuanto a los *cursos que ha tomado*, su *asistencia y puntualidad de participantes e instructores* y su *constancia durante el curso*.

También se lleva un registro de fecha de inicio y término real de los eventos.

6.3 FORMACION DE INSTRUCTORES.

Habilitación y actualización de instructores.

Para poder llevar a cabo las acciones previstas en los programas de capacitación, y dado que no existen instructores capacitados para desarrollarlas, se hace necesaria una plantilla de instructores.

Esto reportará el beneficio a la empresa, ya que siendo personal que conoce los procedimientos, políticas y tareas del área donde laboran, se facilita y economiza la realización de la capacitación.

Para poder preparar pedagógicamente a los instructores requeridos, es necesario que participe en el curso de formación de instructores que provee temas de aspectos teórico-prácticos y que brinda al futuro instructor las bases necesarias para su óptimo desempeño.

Una vez terminado el curso, se les evalúa con la presentación de un tema de la especialidad que vayan a impartir, si acreditan, se les informará de las acciones a seguir para su desempeño temporal en la gerencia; en caso de no acreditar, se les enviará nuevamente a su área de trabajo.

En caso de tratarse de instructores con experiencia dentro de esta función, es necesario también establecer un programa de actualización a fin de mantenerlos informados de los avances, tanto pedagógicos como de su especialidad; tanto teórica como práctica y así tener una mayor aproximación a las necesidades reales de capacitación. 1/.

También se lleva un registro de fecha de inicio y término real de los eventos.

6.3 FORMACION DE INSTRUCTORES.

Habilitación y actualización de instructores.

Para poder llevar a cabo las acciones previstas en los programas de capacitación, y dado que no existen instructores capacitados para desarrollarlas, se hace necesaria una plantilla de instructores.

Esto reportará el beneficio a la empresa, ya que siendo personal que conoce los procedimientos, políticas y tareas del área donde laboran, se facilita y economiza la realización de la capacitación.

Para poder preparar pedagógicamente a los instructores requeridos, es necesario que participe en el curso de formación de instructores que provee temas de aspectos teórico-prácticos y que brinda al futuro instructor las bases necesarias para su óptimo desempeño.

Una vez terminado el curso, se les evalúa con la presentación de un tema de la especialidad que vayan a impartir, si acreditan, se les informará de las acciones a seguir para su desempeño temporal en la gerencia; en caso de no acreditar, se les enviará nuevamente a su área de trabajo.

En caso de tratarse de instructores con experiencia dentro de esta función, es necesario también establecer un programa de actualización a fin de mantenerlos informados de los avances, tanto pedagógicos como de su especialidad; tanto teórica como práctica y así tener una mayor aproximación a las necesidades reales de capacitación. 1/.

CAPITULO VII

SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PERSONAL CAPACITADO.

La evaluación del programa de capacitación de sobrecargo se efectúa mediante tres formas diferentes: La primera consiste en estimar cuantitativamente el aprendizaje de adiestramiento; la segunda forma, en estimar la calidad didáctica del plan o esquema didáctico del curso, de los materiales y de las técnicas de enseñanza, en otras palabras, de los elementos constitutivos y operacionales del programa; estas dos formas constituyen lo que se denomina evaluación pedagógica didáctica.

La tercera forma se enfoca principalmente a medir los efectos que el curso de entrenamiento tienen sobre el desempeño-laboral de los participantes, y como consecuencia sobre el funcionamiento de la empresa.

A continuación se presentan las fases de la evaluación de sobrecargos:

7.1 EVALUACION DEL SISTEMA.

Los objetivos que se pretenden en esta fase con los siguientes;

- 1.- "Determinar la efectividad de la capacitación"
- 2.- Identificar los beneficios que ha obtenido la empresa y sus trabajadores con la capacitación.
- 3.- Proporcionar información útil que permita mejorar el diseño y desarrollo del propio sistema de capacitación.

7.2 EVALUACION DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

El propósito esencial de la evaluación es indicar el -- progreso de la enseñanza y del aprendizaje, permitiendo verificar - desde el inicio si las acciones son las adecuadas para facilitar - el cambio de conducta del participante que aprenda.

Además permite detectar en qué momento y en que punto - existe alguna falla en el procedimiento para modificarlo o estruc - turarlo.

Para efectos de evaluación de aprendizaje es necesario - definir el termino aprendizaje "son los hechos, principios y téc - nicas comprendidas y absorbidas por los sujetos". En este aspecto el aprendizaje no incluye el uso que la persona hará en su traba - jo de esos hechos, principios y técnicas, la cual se evalúa con - los cambios de actitud. La evaluación del aprendizaje se caracte - riza por:

"La evaluación, debe hacerse antes y después del curso, para poder saber cual fué su resultado.

El aprendizaje individual de cada participante, de tal - manera que sus resultados se pueden determinar cuantita - tivamente.

Debe medirse el aprendizaje lo más objetivamente posi - ble.

Se deben organizar estadísticamente los resultados de - la evaluación para poder correlacionar el aprendizaje - y su nivel de confiabilidad".

Debe contener criterios para evaluar los dominios, cog - noscitivos, afectivo y psicomotor."

Es importante destacar en éste momento que el aprendi - zaje abarca tres dominios:

El dominio cognoscitivo, el cual se refiere al conocimiento teórico, los razonamientos, los juicios analíticos y las interpretaciones.

El dominio psicomotor, referido a las habilidades, destrezas y aptitudes mecánicas.

El dominio afectivo, que se refiere a actitudes, motivaciones, intereses y valores.

Lo anterior hace notar, que el aprendizaje implica un cambio de conducta a través de la experiencia, por lo que, un cambio en cualquiera de los tres dominios implica también diferentes índices de dificultad y diferentes lapsos de tiempo para lograrlo.

Así la evaluación permite constatar si la capacitación es exitosa o no.

Para llegar a una conclusión, se requiere analizar la secuencia didáctica desde su inicio, durante su desarrollo y al finalizar el programa siempre a partir de los objetivos de aprendizaje.

La evaluación como parte del proceso enseñanza-aprendizaje es tan importante para el instructor como para el participante. El participante lo provee de elementos que le permiten ver desde un principio hacia donde se espera que se dirija, suministrándole constantemente información concreta sobre sus adelantos y permitiéndole localizar por sí mismo las deficiencias en su actividad de aprendizaje.

Finalmente, corresponde a la Gerencia determinar y establecer el tipo de evaluación y los objetivos que deberán ser logrados, de esta manera se verifica si el programa se cumplió en su totalidad con el programa se cumplió en su totalidad con el programa previsto.

7.3 EVALUACION DE COSTO BENEFICIO DE LA CAPACITACION.

El análisis del costo beneficio de la capacitación permite calcular el gasto que representó a esta Gerencia llevar a cabo las acciones de capacitación, así como estimar los beneficios que la empresa y los trabajadores han logrado, esto es, si se han satisfecho los objetivos que demanda la empresa.

Esta evaluación dará la pauta para evaluar al sistema - en general, ya que es aquí donde se puede apreciar si lo planteado fue lo necesario, o bien si existe algo que no se haya previsto, o algo que esté demás.

CAPITULO VIII

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

La investigación puede ser definida como una serie de métodos a resolver problemas cuyas soluciones necesitan ser obtenidas a través de una serie de operaciones lógicas, tomando como punto de partida datos objetivos.

Los elementos a considerar en la presente investigación son los siguientes:

H I P O T E S I S .

Para la formulación de la hipótesis, entendiéndose como tal la suposición de una cosa, sea posible o no, para sacar de ella una consecuencia. Se procedió a plantear la siguiente hipótesis:

"La mejor atención al pasajero durante el vuelo en una aeronave, depende de la preparación o capacitación con que cuenta el personal de sobrecargos de aviación".

DEFINICION DE OBJETIVOS.

Los objetivos que se pretenden alcanzar en la presente investigación son los siguientes:

- 1.- Comprobar o disprobar la hipótesis.
- 2.- Lograr un conocimiento real de la situación que guarda la capacitación/ adiestramiento de los sobrecargos de aviación en la actualidad.
- 3.- Conocer las funciones específicas de los sobrecargos en la empresa aeronáutica.
- 4.- Satisfacer los requerimientos del Seminario de Investigación.

8.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

La determinación de los objetivos generales de la investigación, presentó la necesidad de estructurar el diseño de la misma, que contribuyera a la obtención de la información necesaria para la comprobación de la hipótesis inicialmente planteada.

Se detallan a continuación los pasos que se siguieron para tal efecto:

METODO PARA LA OBTENCION DE DATOS.

Se aplicó el método deductivo para la estructura general de este tema, es decir, derivando de ciertas ideas generales hasta lo particular para llegar a conclusiones determinadas.

RECOPIACION DE DATOS.

Para el desarrollo de este tema se recopilaron los datos de la siguiente manera:

Investigación documental. Revisión de literatura.

Entrevistas dirigidas a funcionarios de la empresa aeronáutica.

Obtención de material de información tomada directamente donde se genera la investigación.

Los datos recabados se llevaron a cabo, de acuerdo a la facilidad de obtención de estos:

Se investigaron libros de texto dirigidos al tema directamente, en las bibliotecas de la Facultad de Contaduría y Administración, Instituto Nacional de Estudios del Trabajo (INET), -- Centro Nacional de Productividad-Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (CENAPRO-ARMO) e información documental en Aeroméxico.

— Se consultaron tesis expuestas por estudiantes de la facultad.

- Se consultaron guías técnicas expedidas por la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), Publicaciones mensuales editadas por la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación y de la Gerencia de Prensa y Relaciones Públicas de Aeroméxico.
- Se consultó material didáctico utilizado durante el entrenamiento de sobrecargos, llevado a cabo en el mes de abril de 1982.
- Se consultó el Contrato Colectivo de trabajo de Sobrecargos y el reglamento interior de trabajo de aeroméxico, cuya información fue adquirida por el Secretario de Trabajo de la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación y el informe anual - que edita el Departamento de Estudios Especiales y Estadísticas en Aeroméxico.
- Se consultó material de temas específicos sobre capacitación elaborados por el Lic. Roberto Pinto Villatoro.

La estructura de la investigación la formó el material bibliográfico consultado para el desarrollo de este tema, que se llevó de la siguiente manera:

- Bibliografía de base, es decir obras que continuamente se consultaron proporcionando generalidades que sobre la especialización se debió citar o consultar.
- Bibliografía relacionada con el tema, son las que me proporcionaron puntos de vista directamente relacionados con el tema.

Cada uno de los textos, publicaciones y material didáctico que se consultaron, se trabajó con fichas bibliográficas, -- que formaron parte de la lista de recopilación de datos.

CONCLUSIONES

Después de llevar a cabo el trabajo de investigación -- hasta lo más profundo que fué posible se llegó a considerar como conclusiones importantes:

La importancia que guarda el personal del transporte aéreo en la empresa aeronáutica. La estricta observancia de llevar un control legal en materia de capacitación y no solamente que -- cumpla con las disposiciones sino que al ponerlo en práctica obtenga los beneficios superiores que le reeditará si se aplica con cuidado y se diseña técnicamente, de acuerdo a las necesidades -- propias de cada situación de la empresa en especial.

Nada nuevo es afirmar que el transporte por vía aérea, -- el viajar en aeronaves, es en la actualidad uno de los principales medios de comunicación. En las embarcaciones aéreas, es la -- tripulación lo que asegura su actividad. Pilotos, operadores, son fundamentales en su manejo; junto con ellos se considera siempre -- lo denominado sobrecargos, se trata de personas, de oficiales, en -- cargados de atender, de cuidar al pasaje y en general todo lo que lleva la embarcación.

Por ésta razón, es de suma importancia la función de sobrecargo ya que de ello depende el prestigio de la empresa. Es -- por eso que se exigen cualidades físicas y psíquicas a los aspirantes que quieren desempeñar la tarea. El sobrecargo necesita -- tener primeramente salud, enseguida determinada altura y constitución física, dominar el idioma inglés, tener conducta comprobablemente decente, carecer de vicios y aún ser de grato aspecto.

Debe tomarse en cuenta aparte del indudable cambio en -- el régimen horario de vida, lo relacionado con alimentación y el peligro que tiene al estar en contacto con diferentes, y variados -- pasajeros.

Dicho peligro no solamente se refiere a la posibilidad de contagios sino a dificultades en el trato con dichas personas, que con mayor frecuencia de lo que se piensa, no se toma en cuenta su verdadero valor de trabajo de sobrecargo.

Es importante asentar que el sobrecargo debe tener fortaleza de ánimo para tolerar, sin sabores, sobreponerse a peligros y atender con solicitud al pasaje, procurando que conserve confianza y calma al pasaje, cuando aparece observarse peligro o cuando éste ya existe. Si esto así fuera, el sobrecargo constituiría el mejor guía, para disminuir el peligro de cada pasajero.

El piloto, los pilotos, tienen en los sobrecargos los mejores colaboradores. Un adecuado entendimiento de toda la tripulación es el medio más trascendental para lograr el mejor tránsito, la tranquilidad dentro de la embarcación.

Debido a lo anterior me hace conducir que la capacitación nace con las necesidades básicas de la empresa.

Finalmente, el eficaz e intenso desarrollo del personal de sobrecargos que se tiene actualmente como resultado de un magífico entranamiento por parte de la Unidad Capacitadora, ya que un personal bien capacitado en cualquier organización son recursos favorables para el progreso de nuestro país.

En cuanto a los objetivos originalmente planteados por esta investigación se consideran logrados. A través del cual, se logró tener un conocimiento real de la capacitación de sobrecargos de aviación.

B I B L I O G R A F I A

- AEROMEXICO. "Contrato Colectivo de Trabajo con la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación de México", (ASSA), México 1983.
- AEROMEXICO. "Manual del Sobrecargo", Editado por la Sección de Manuales y Publicaciones Técnicas, México 1983.
- AEROMEXICO. "Sistema de Capacitación y Adiestramiento", México -- 1983.
- AEROMEXICO. "Programa de Capacitación y Adiestramiento de Sobrecargos", México 1983.
- AEROMEXICO. "Reporte", Revista mensual de difusión interna Editada por la Gerencia de Prensa y Relaciones Públicas. Sept oct. 1982.
- ANDERSON. Jonathan, DURSTON H, Berry y POOL, Inellicent. "Redacción de tesis y trabajos escolares", Editorial Diana, México 1985.
- ARIAS GALICIA, Fernando. "Introducción a las Técnicas de Investigación en Ciencias del Comportamiento", Editorial trillal, México 1978, 3a. edición.
- CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD (CENAPRO). "Proceso de la Instrucción", Manual, México 1983.
- LEY FEDERAL DEL TRABAJO. "Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores", Teocalli, 12a. edición, México 1982.
- MARES MONTANO, Francisco M. "La Capacitación de Personal en las Empresas", tesis 1973, UNAM, México.
- REYES PONCE, Agustin. "Administración de Personal", Editorial Limusa, México 1975.
- SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO (INET). "Evaluación de la Capacitación", Revisión bibliográfica, Valencia Aguirre José Antonio.- México 1982.

STLICEO, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo de Personal", Editorial Lámusa. 2a. edición, México 1982.

UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE-
LOS TRABAJADORES. "Guía Técnica para la Determinación de Necesida-
des de Capacitación", Editorial Popular de los Trabaja-
dores, México 1981.

UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE-
LOS TRABAJADORES. "Los qué y porqué de la capacitación y adiestra-
miento de los trabajadores", Editorial popular de los
trabajadores, México 1981.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. AEROMEXICO. Centro de Capacitación y Adiestramiento. Entrevistas directas al Gerente de Capacitación y Adiestramiento, Ing. Jorge Reséndiz Saldivar. México 1983.
2. AEROMEXICO. "Informe anual 1982", Publicación anual editada -- por Estudios Especiales y Estadística, México. pags. 8-16
3. AEROMEXICO. "Material Didáctico para el adiestramiento de sobre cargos", México 1982-1983.
4. AEROMEXICO. "Proyecto Reglamento Interior de Trabajo", Elaborado por la Asociación Sindical de Sobrecargos de -- Aviación, México 1983.
5. ARIAS GALICIA, Fernando. "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, México 1979, 8a. edición, pag. 23.
6. CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD (CENAPRO). "Subsistema de Capacitación", Sistema de Relaciones Laborales; Documento de información básica. Responsable técnico -- Lic. Roberto Pinto Villatoro, México 1982, pags. -- 41-50.
7. CRAIG, R.L. Y BITTEL, L.R. "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal", Editorial Diana, México 1975, pag. 78.
8. DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION. "Reglamento Interior de la - Secretaría del Trabajo y Previsión Social", Art. - 30. Dirección General de Capacitación y Productividad, México 4 de marzo 1983.
9. EXPANSION. "Enfoque Sistemático de la Capacitación", Publicación quincenal. 1a. Qna. septiembre 80, México, pag. 33.

10. EXPANSTON. "Proceso de la Capacitación", Publicación quincenal. 1a. Qna. julio 83, México, pag. 69.
11. FERTILIZANTES DE MEXICO (FERTIMEX). "Capacitación y Adiestramiento", Responsable técnico Lic. Roberto Pinto Villatoro México 1983. pag. 12.
12. J. CHRUDEN, Herber y W. SHERMAN, Arthur Jr. "Administración de Personal", Editorial Continental S.A., México 1970, pags. 17-19.
13. LA PLUMA. "Historia de Aeroméxico", Organó oficial del sindicato de sobrecargos de aviación, Publicación mensual editada por ASSA, mayo 82, pag. 14 México.
14. PINTO VILLATORO, Roberto. "Manual para la Elaboración de Planes de Capacitación", Fondo editorial, Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), - México 1982, pags. 35-38.
15. SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES. DIRECCION GENERAL- DE AERONAUTICA CIVIL. CENTRO NACIONAL DE MEDICINA DE AVIACION. --- "Reglamento Interior de Licencias al Personal Técnico Aeronáutico", Apéndice no. 1, pag. 22 México 1983
16. STRAUS, George y R. Sayles Leonard. "Los Problemas Humanos de la Dirección", Editorial Herreró Hermanos. México, - pag. 147.
17. UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO - DE LOS TRABAJADORES. "Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas", Publicación de editorial popular de los trabajadores, México 1981. Glosario de Términos pag. 134.