

Ref. 70



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**"LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
ENFOCADOS AL PROCESO ADMINISTRATIVO  
EN UNA EMPRESA PROCESADORA  
DE CARTON Y PAPEL"**

**Seminario de Investigación Administrativa**

**Que para Obtener el Título de:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**Presentan:**

*Laura Elena Bravo González*

*Ma. del Carmen Lua Reyes*

*Humberto Vásquez Corbatá*

**L.A.E. FERNANDO LOPEZ FIGUEROA**

**1981**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## I N D I C E

Pág

2	INTRODUCCION
	ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO
5	* Breve Historia de la Capacitación y Adiestramiento
6	- Los primeros tipos de entrenamiento.
6	- Los aprendices.
7	- Los gremios.
9	- Entrenamiento en oficios semicalificados.
9	- El surgimiento de la era industrial.
10	- Comentarios.
12	- La capacitación en México.
	* Marco Legal con las Reformas de la Ley Federal del Trabajo en Materia de Capacitación y Adiestramiento.
18	- Marco legal.
18	- Preceptos relacionados con capacitación y adiestramiento.
20	
	ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
38	* Conceptos de:
	- Desarrollo,
	- Entrenamiento,
	- Capacitación y
	- Adiestramiento.
45	* Objetivos:
	- Capacitación y
	- Adiestramiento.

Pág

48

- \* Características de:
  - Capacitación y
  - Adiestramiento.

51

- \* Conceptos y Comentarios sobre la Capacitación y el Adiestramiento.

ORGANISMOS DEDICADOS A LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

57

- Centro Nacional de Productividad de México, A.C. (CENAPRO)

66

- Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria. (ARMO)

83

- Instituto Mexicano del Seguro Social. (IMSS)

90

- Organismos Empresariales:

93

- + Confederación Patronal de la República Mexicana. (COPARMEX)

97

- + Cámara Nacional de la Industria de la Transformación. (CANACINTRA)

PROCESO ADMINISTRATIVO

105

- \* Cuadro Sinóptico de los Diversos Autores del Proceso Administrativo.

108

- \* El Proceso Administrativo en la Capacitación y Adiestramiento.

INVESTIGACION PRACTICA

114

- Consideraciones previas.

117

- \* Materiales de Capacitación y Adiestramiento

- Método experimental.

- Fijación de objetivos.

- Identificación del universo.

- Diseño del cuestionario.

- Análisis e interpretación de la información.

Pág

CUESTIONARIO APLICADO A LA COMPAÑIA DE CARTON Y PAPEL  
DE MEXICO, S.A.

122	* A un Ejecutivo de la Empresa
132	* A los Empleados - Administrativos. - Supervisores. - Servicios.
137	* Tabulación del Cuestionario
146	COMENTARIOS
150	CONCLUSIONES
153	BIBLIOGRAFIA

## *introducción*

El objetivo de este trabajo es el de dar a conocer a quien se interese, el por qué del surgimiento y la necesidad de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores en cada empresa -no específicamente la que nosotros estamos analizando, sino todas en general y los diversos organismos dedicados a lo mismo- ya que conforme pasa el tiempo, el hombre se va modernizando en cuanto a nuevos aparatos y nuevos sistemas y es donde surge la imperiosa necesidad de "saber", por lo tanto se requiere actualizar sus conocimientos -para un mejor desarrollo dentro de la empresa y dentro de la sociedad.

Son notorios los cambios que han surgido con respecto al tema de capacitación y adiestramiento en nuestro país, en 1978 fue elevada a rango constitucional la obligación de los patrones de dar dicha capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, señalando estas obligaciones en la Nueva Ley Federal del Trabajo.

Como sabemos el proceso administrativo en sí no tiene definición concreta; tratando de encontrar cuál podría ser ésta, llegamos a entenderlo como: "El conjunto de factores y reglas que llevan a una empresa al mejor logro de sus objetivos".

La importancia que éste tiene en la capacitación y adiestramiento, es entre otras, la adecuada planeación, organización, dirección y evaluación de los recursos humanos con que cuenta una empresa tomando en consideración las necesidades actuales, así como la disposición, capacidad, escolaridad y confiabilidad de la persona; como se podrá ir viendo en el desarrollo de este trabajo.

***antecedentes históricos  
de la capacitación y  
adiestramiento***

*breve historia de la  
capacitación y adiestramiento*

Desde la aparición de la vida humana sobre la faz de la tierra encontramos que la capacitación siempre ha existido, ya que el hombre se ha visto en la necesidad de luchar, con la naturaleza tratando de dominarla, contra los animales salvajes, y posteriormente se enfrenta a otros hombres, perfeccionando con ello sus técnicas de aniquilamiento y destrucción, permitiendo así ser más capaz con el uso de métodos más perfectos.

Como se sabe, conforme el hombre fue inventando - sus herramientas, armas, ropas, viviendas y su lenguaje, la necesidad de entrenamiento se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización. Ya sea que el hombre haya tropezado con ellas, el asunto no tiene mayor significación. Lo que es más importante es que tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias. Esto lo llevó a cabo por medio de ejemplos deliberados, por medio de signos y por medio de palabras.

Utilizando estos elementos administró el proceso de desarrollo que ahora se llama "entrenamiento". Cuando este mensaje fue recibido por otro hombre, de manera completa, es cuando decimos que tuvo lugar un aprendizaje y que los conocimientos y habilidades fueron transferidos.

Generalmente se piensa que el hombre empezó a amasar conocimientos con el principio de la época de piedra. - Por razones lógicas, pero más especialmente con el advenimiento de la Revolución Industrial, fue escogida la fecha de 1750 como el término del primer período de acumulación de conocimientos del hombre y también como el principio de una nueva fase.

La curiosidad técnica y mecánica del ser humano tuvo un tremendo desarrollo después de 1750. La historia de la humanidad nos va demostrando que día a día el hombre va aumentando sus conocimientos, por ello la década de los 50's fue ya testigo del lanzamiento del primer cohete espacial.

La rapidez de todos estos cambios, se ha convertido en un dramático reto para el desarrollo y entrenamiento del personal, un reto tanto para descartar como enriquecer los conceptos de esta disciplina.

#### PRIMEROS TIPOS DE ENTRENAMIENTO

A medida que continúan las excavaciones arqueológicas y aparecen inscripciones que nos hablan de la forma de vida de personas de hace 6000 años o más, el lugar que el entrenamiento y el aprendizaje han jugado en el desarrollo de los conocimientos y de las civilizaciones, conforme el tiempo pasa se hace más evidente; el palacio sumerio de Kish, en la Mesopotamia, que se construyó 3500 años a.c., es uno de los ejemplos del uso tan antiguo de éstos, la grandeza arquitectónica y de construcción que tienen en sí las pirámides y otros templos, como el de Salomón, son monumentos a aquellos primeros albañiles, canteros, carpinteros, artistas y científicos de los tiempos pasados.

#### LOS APRENDICES

Debe recordarse que en las civilizaciones primitivas la alfabetización nunca llegaba al artesano o al campesino. Las habilidades y conocimientos de los oficios sólo podían ser transmitidos por instrucción directa. De aquí que

se desarrollará un sistema de aprendizaje en el que una persona experimentada pasaba sus conocimientos y habilidades a un novato que, después de un largo período de estudios se convertía en obrero. Las reglamentaciones para regular este aprendizaje data de fechas tan tempranas como el año 2100 A.C., cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el Código de Hammurabi.

El sistema de aprendizaje no estaba solo restringido a oficios artesanales, constituía también el vehículo de instrucción para la medicina, las leyes y la educación. Solamente hacia los años 1920 fue posible, en E.E.U.U., que un joven pudiera estudiar derecho en las oficinas de un abogado. Fue esta una forma de aprendizaje y guía que, después de un largo período de estudio, era seguida y supervisada por el gobierno, con un examen del novicio, el cual, con resultado aprobatorio, podía legalizar la práctica de la abogacía. En los templos antiguos se enseñaba religión y frecuentemente arte. Los ejércitos tomaban la responsabilidad de enseñar a los soldados; las escuelas privadas enseñaban a los hijos de los ricos y de los gobernantes, y la clase industrial desarrolló un intrincado sistema de aprendizaje que conforme pasó el tiempo se convirtió en un sistema social en las empresas.

Una de las protestas de los cruzados fue precisamente, en contra de la educación monástica con lo cual se dió origen a las universidades. Los niveles de educación superior fueron los primeros en librarse de aquel dominio.

## LOS GREMIOS

Otro desarrollo en este campo lo constituyeron los

gremios o asociaciones cuyos grupos fueron unidos por metas e intereses comunes. El propósito básico era la protección mutua, la ayuda, etc. En esencia, estos tipos de asociaciones constituyeron las primeras empresas y al mismo tiempo, establecieron las primeras normas de calidad y mano de obra.

Estos gremios estaban compuestos por tres clases; que eran: maestros, aprendices y trabajadores.

Existía un "maestro", que era propietario de la herramienta y de la materia prima, así mismo actuaba como director de los trabajos que se ejecutaban; estaban también los "aprendices" quienes normalmente vivían con el maestro y no recibían paga alguna, sino solamente comida y entrenamiento. Por otra parte estaban los "trabajadores" quienes, aunque ya habían pasado por la etapa de aprendizaje, aún no lograban dominar totalmente el oficio de que se tratara y recibían una paga fija por su trabajo; por supuesto que la esperanza tanto de aprendices como de trabajadores, era llegar algún día a ser maestros.

Conforme los mercados fueron expandiéndose, se requirió más maquinaria y materiales y esto a su vez, demandó mayor inversión por parte de los maestros; esta condición por supuesto, imponía a los trabajadores limitaciones para convertirse en maestros.

La necesidad de los trabajadores de poner sus propios talleres, dió como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados. Este fenómeno fue precipitado también por los propios maestros, quienes al ver que se establecían nuevos talleres, hicieron los suyos más exclusivos, demandando además mayor habilidad y precisión en la mano de obra que usaban; consecuentemente, el llegar a ser un maes-

tro reconocido se tornó todavía más difícil.

La característica de este sistema de gremios en su época de apogeo, que ocurrió entre los siglos XII y XV, era que sus privilegios estaban muy bien protegidos y reglamentados, sobre todo en lo que se refiere a horarios, salarios, herramientas y precios; el sistema requería que todo el mundo tuviera los mismos privilegios y que se utilizaran los mismos métodos, y esto provocó que tanto los obreros calificados como los semicalificados formaran sus propios gremios para protegerse entre sí y obtener mayor beneficio en su trabajo. Estos gremios de hecho, constituyen los precursores de los modernos sindicatos de trabajadores. En estas agrupaciones modernas encontramos todavía vestigios de aquellas reglamentaciones, tales como: la limitación en el número de aprendices, la cantidad y calidad de trabajo que se debe realizar y el sistema básico de remuneración por el trabajo realizado.

#### ENTRENAMIENTO EN OFICIOS SEMICALIFICADOS

El siglo XIX trajo una era de legislación social y con ella, cambios apreciables en el concepto de organización de los trabajadores. Entre todos estos cambios ha habido uno que ha recibido énfasis especial, el entrenamiento perfeccionado de los trabajadores que finalmente dió como resultado un sistema de educación vocacional apoyado por sindicatos y debidamente reglamentado por autoridades oficiales.

#### EL SURGIMIENTO DE LA ERA INDUSTRIAL

La historia del crecimiento de actividades de capacitación que surgieron durante la Revolución Industrial fue-

ron acompañados por el nacimiento de varias escuelas de educación vocacional.

En épocas tan tempranas como 1809, la gran logia - masónica estableció la educación vocacional. El entrenamiento de tipo manual empezó en Norte América hacia 1825, y la mayoría de las instituciones que surgieron después de esta fecha fueron de tipo disciplinario y no vocacional.

En 1854 en Cooper Union de New York se instituyó - un factor educacional, que para aquella época resultaba singular, pero común hoy en día y este consistió en el establecimiento de horarios nocturnos para las escuelas vocacionales.

En 1852 Abraham Lincoln firmó la Ley Land Grant, donde propició un medio de educación superior para los hijos del hombre común y corriente, privilegio que anteriormente - era solo de ricos. Así pues con el crecimiento de la Industria apareció una nueva forma de entrenamiento: Las Escuelas Industriales.

## COMENTARIOS

Como se puede ver, podemos remontarnos a los albores de la humanidad y hacer referencia del desarrollo de ésta y el desarrollo de la educación, pero no podemos decir que desde siempre se dieran relaciones que se pudieran ni siquiera parecer a la capacitación. Entonces, si queremos hacer referencia histórica de la capacitación buscaremos ahí donde se dan esas relaciones, o sea al interior del sistema productivo con relaciones de enseñanza aprendizaje directamente ligados al objeto de trabajo y al objeto de producir.

Aún aquí había que hacer una salvedad, ya que si bien podemos decir que si tomamos ésto como premisa, el que se de este aprendizaje al interior del proceso productivo, podríamos afirmar que la capacitación se daba ya desde los tiempos de la producción artesanal, allá por los siglos XV y XVI.

Como sabemos para adiestrar o capacitar, se emplean algunas de las técnicas derivadas de la práctica escolar, y en otros casos empleando una técnica que se consolidó desde la época de los gremios y de los oficios; técnica que se sintetiza en la frase "se aprende viendo". El resultado de emplear estas técnicas propicia un desarrollo inadecuado de los recursos humanos frente a los requerimientos de la tecnología moderna, así mismo, con estos procedimientos, el costo de la capacitación y el adiestramiento es elevado, sin que ésto, genere una mayor eficacia del personal frente a sus puestos de trabajo.

## LA CAPACITACION EN MEXICO

En México el problema educacional no se limita a la alfabetización o a la profesionalidad de la población, si no que se extiende a las habilidades en el trabajo y es así como resulta en ocasiones extremadamente difícil encontrar trabajadores especializados o debidamente capacitados, aún en zonas de amplio desarrollo industrial.

Estamos acostumbrados a encontrar trabajadores que tienen la mejor disposición de trabajar "en lo que sea", pero que difícilmente pueden ofrecer habilidades específicas o especiales en áreas concretas.

No es posible suponer un rápido desarrollo ni un alto crecimiento industrial de un país como el nuestro en - tanto se carezca de una mano de obra debidamente entrenada y capacitada en todos los niveles y desde luego, en trabajos - especializados.

Este no es, sin embargo, un problema privativo de México, aun en países altamente industrializados, se ha visto la necesidad de implementar programas de capacitación y adiestramiento a los trabajadores. Algunos países tienen como obligación Constitucional el dar educación y preparación técnica a todos los ciudadanos, por ejemplo: Francia, Alema-nia, la URSS, Cuba, Nicaragua, Paraguay, EEUU y otros.

El grado de mecanización y los avances tecnológicos de las empresas requiere en forma indispensable, cada vez más, del trabajador preparado para la satisfacción de las necesidades de mano de obra.

En México, en el aspecto educativo, las autoridades han tomado una serie de medidas para combatir el analfabetismo; hay cuerpos de leyes específicas imponiendo una serie de obligaciones tanto a particulares como a empresas en materia educativa; existe vigilancia en el cumplimiento de tales obligaciones; frecuentemente se encuentran exigencias sindicales en materia de becas y escuelas y tanto el Gobierno Federal como los Gobiernos Estatales destinan grandes cantidades de dinero para la solución del problema educacional; en cambio, en la preparación y el adiestramiento de los trabajadores o en la elevación de su nivel técnico, es hasta fecha muy reciente, que se han dado resultados positivos.

En efecto, no obstante las muy avanzadas ideas del Constituyente de 1917 que señaló a nuestra Carta Magna como la primera en el mundo conteniendo las llamadas garantías sociales, no tocó siquiera el tema de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, situación que continuó prácticamente sin reglamentación de ninguna especie hasta la expedición de la Nueva Ley Federal del Trabajo, vigente a partir del 10. de mayo de 1970. Las empresas sin embargo, tienen a la fecha, en buena proporción, sus propios planes de entrenamiento y capacitación, a veces perfectamente sistematizados como es el caso de las empresas de aviación y en otras ocasiones de manera dispersa, sin que, se apeguen al cumplimiento de ninguna reglamentación jurídica.

Desde el punto de vista oficial había débiles medidas que se tomaban por las autoridades sin un plan debidamente estructurado, como eran, por ejemplo, la autorización de la internación de técnicos extranjeros al territorio nacional sujetos a la condición de entrenar mexicanos, condición no en todos los casos satisfecha.

La Nueva Ley Federal del Trabajo de 1970, señaló como obligación patronal en la fracción XV del artículo 132 la de organizar cursos de capacitación y adiestramiento para sus trabajadores, sin indicar si ésto debía de ser en el puesto desempeñado o en uno de categoría superior; en el artículo 159 señaló el "escalafón ciego", como sistema de ascenso, es decir, la promoción automática del trabajador mas antiguo de la categoría inmediata inferior, de la respectiva profesión y oficio, en caso de vacante, con la salvedad de que el patrón que hubiere cumplido con la obligación de capacitar a sus trabajadores podía señalar algún procedimiento para que el trabajador ascendido comprobara sus conocimientos y aptitudes.

El Presidente de la República en su informe a la Nación del día 10. de septiembre de 1977, prometió el envío de una iniciativa de reformas al artículo 123 constitucional para elevar al rango de garantía social el derecho de los trabajadores a la capacitación y el adiestramiento en un abierto reconocimiento a la necesidad indudable que tiene el país de contar con trabajadores más preparados.

En cumplimiento a la promesa presidencial, se reformó la fracción XIII del apartado A del artículo 123 constitucional, según decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del día 9 de enero de 1978, a efecto de establecer la obligación de las empresas, cualquiera que sea su actividad, de proporcionar capacitación o adiestramiento a sus trabajadores de acuerdo con los sistemas, métodos y procedimientos que establezca la ley reglamentaria.

En el Diario Oficial de la misma fecha se publicó un decreto estableciendo la competencia exclusiva de las autoridades federales en la aplicación de las disposiciones re

lativas a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores.

Desde entonces la capacitación se desarrolla en varios planos:

En un primer plano encontramos la tecnología y seguridad en el trabajo, en un segundo plano la capacitación - presenta aspectos específicos de cada empresa o grupos de empresas, en virtud de las diversas instituciones creadas con este propósito: Seguro Social, Secretaría de Educación Pública, Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra.

De esta manera se procura en México:

Promover las oportunidades de empleo y elevar la productividad, mejorar los niveles de bienestar de los trabajadores y de sus familias, promover la justicia en las relaciones laborales, desarrollar y fortalecer las autoridades e instituciones de la política laboral y el bienestar social.

El país cuenta con los recursos técnicos y humanos suficientes para resolver sus problemas, el reto nacional - consiste: en capacitar y adiestrar a aquellos que, aplicando su fuerza de trabajo, puedan generar la riqueza, misma que ha de ser justamente distribuída. La capacitación en este sentido esta vinculada sustancialmente a las soluciones que tratan de aplicarse para resolver la problemática nacional, - ya que existe una demanda excesiva de personal calificado que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no estan en capacidad de ofrecer por lo cuál es necesario que tanto los organismos públicos como las empresas privadas establezcan programas de educación, capacitación y adiestramiento que brinde el tipo de enseñanza necesario para que se realice el trabajo con mayor eficiencia.

En el desarrollo económico y social del país el desenvolvimiento de la industria y conjuntamente de los recursos humanos constituyen uno de los temas centrales de nuestra época, ya que no depende únicamente de la mayor o menor capacidad industrial, sino que es la mano de obra calificada en definitiva, la parte medular en ese proceso; aun más el desarrollo tecnológico y el aprovechamiento de materias primas, se encuentran sujetos a la utilización que de ellas haga el hombre.

*marco legal con las reformas  
de la ley federal del  
trabajo en materia de  
capacitación y adiestramiento*

## MARCO LEGAL

El artículo 123 de nuestra constitución nos señala que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley; en lo referente a materia de capacitación y adiestramiento el 9 de enero de 1978 se le hicieron reformas a las fracciones XIII y XXXI del apartado "A" de dicho artículo.

A continuación se transcriben los párrafos respectivos a la capacitación y adiestramiento en la forma textual que quedaron:

XIII.- "Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

XXXI.- "También será competencia exclusiva de las Autoridades Federales... y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual las autoridades contarán con el auxilio de las Estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local en los términos de la Ley Reglamentaria correspondiente".

Dichas reformas provocaron que el 28 de abril del

mismo año, se publicara en el Diario Oficial de la Federación el decreto de reformas a la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores y que comprenden del artículo 153 "A" al 153 "X", además, se incluyeron como disposiciones jurídicas nuevas, el artículo 527 "A", y del 539 "A" al 539 "F", para la reglamentación y establecimiento de la capacitación y adiestramiento.

PRECEPTOS RELACIONADOS CON CAPACITACION Y  
ADIESTRAMIENTO DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

1.- Personas con derecho a la capacitación y al adiestramiento:

Estas están destinadas a todo aquél que esté sujeto a una relación de trabajo, como lo señala el artículo 153 "A" que a continuación se describe:

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

2.- Lugar en el que se debe desarrollar la capacitación y el adiestramiento:

Art. 153-B.- "Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior - les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos espe-

cializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas".

3.- Registro de Instituciones y personal docente.

Art. 153-C.- "Las Instituciones o escuelas que -  
deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

4.- Planes y programas individuales y colectivos.

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

5.- Tiempo en que se debe desarrollar la capacitación o adiestramiento.

Art. 153-E.- "La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153 "A", -  
deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza

de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador, desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo puesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo".

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

#### 6.- Obligaciones de los trabajadores.

Art. 153-H.- "Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

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

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

III.- Presentar los exámenes de eva-

luación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos".

7.- Comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

Art. 153-I.- "En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo es conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas".

Art. 153-J.- "Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores".

8.- Comités nacionales y estatales.

Art. 153-K.- "La Secretaría de Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patronos, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para consti

tuír Comités Nacionales de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora - del Empleo Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta Ley".

Estos comités tendrán facultades para:

I.- Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

II.- Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uno en las ramas o actividades correspondientes;

III.- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV.- Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V.- Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y

VI.- Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan -  
satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Art. 153-L.- "La Secretaría del Trabajo y Previ---  
sión Social fijará las bases para de-  
terminar la forma de designación de  
los miembros de los Comites Naciona--  
les de capacitación y adiestramiento,  
así como las relativas a su organiza-  
ción y funcionamiento".

9.- Contrato colectivo.

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

Art. 153-N.- "Dentro de los quince días siguientes  
a la celebración, revisión o prórroga  
del contrato colectivo, los patrones  
deberán presentar ante la Secretaría-  
del Trabajo y Previsión Social, para  
su aprobación, los planes y programas  
de capacitación y adiestramiento que  
se haya acordado establecer, o en su  
caso, las modificaciones que hayan

convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral".

Art. 153-Q.- "Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de capacitación y adiestramiento".

10.- Registro de personas, instituciones o escuelas que impartirán capacitación y adiestramiento.

Art. 153-P.- "El registro de que trata el artículo 153 "C", se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

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

II.- Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento,

tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III.- No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o. constitucional.

11.- Plazos para cumplir la obligación.

Art. 153-Q.- "Los planes y programas de que se tratan los artículos 153 "N" y 153 "O", deberán cumplir los siguientes requisitos:

I.- Referirse a períodos no mayores - de cuatro años;

II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV.- Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V.- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades

instructoras; y

VI.- Aquellos otros que establezcan - los criterios generales de la Unidad- Coordinadora del Empleo Capacitación- y Adiestramiento que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

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

Art. 153-R.- "Dentro de los sesenta días hábiles - que sigan a la presentación de tales- planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta- los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la auto- ridad dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados".

12.- Sanciones a la NO capacitación y adiestramien-  
to.

Art. 153-S.- "Cuando el patrón no de cumplimiento- a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión So- cial los planes y programas de capaci- tación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los térmi- nos de los artículos 153 "N" y 153 "O", o cuando presentados dichos pla- nes y programas, no los lleve a la - práctica, será sancionado conforme a

lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata".

Art. 878 .- "Se impondrá multa, cuantificada en los términos del artículo 876 que dice: "Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patronos o por los trabajadores; se sancionarán de conformidad con las disposiciones de este título independientemente de la responsabilidad que le corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones".

La cuantificación de las sanciones pecunarias que en el presente título se establecen, se hará tomando como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo general vigente en el lugar y tiempo en que se cometa la violación, por el equivalente:

IV.- De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la fracción XV del artículo 132. La multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se conceda por ello".

13.- Constancia de habilidades laborales.

Art. 153-T.- "Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo-Capacitación y Adiestramiento por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquélla las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda".

Art. 153-U.- "Cuando implantando un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documental<sup>u</sup>mente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la U.C.E.C.A.

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

Art. 153-V.- "La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas estan obligadas a enviar a la U.C.E.C.A. para su registro y control, listas de las constancias - que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que haya proporcionadosele la capacitación y el adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto".

Art. 153-W.- "Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación -- con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539 fracción IV, cuando el

puesto y categoría correspondientes-  
figuren en el Catalogo Nacional de  
Ocupaciones o sean similares a los in  
cluidos en él".

14.- Derecho a la demanda de la NO capacitación y  
adiestramiento.

Art. 153-X.- "Los trabajadores y patrones tendrán  
derecho a ejercitar ante las juntas  
de Conciliación y Arbitraje las accio-  
nes individuales y colectivas que de-  
riven de la obligación de capacita-  
ción o adiestramiento impuesta en es-  
te capítulo".

15.- Aplicación de normas de trabajo referentes a  
la capacitación y adiestramiento.

Art. 527-A.- "En la aplicación de las normas de  
trabajo referentes a la capacitación  
y adiestramiento de los trabajadores  
y las relativas a seguridad e higiene  
en el trabajo, las autoridades de la  
federación serán auxiliadas por las  
locales, tratándose de empresas o es-  
tablecimientos que, en los demás as-  
pectos derivados de las relaciones la  
borales, estén sujetos a la juris  
dicción de estas últimas".

16.- Forma de asesoramiento e integración del con-  
sejo consultivo.

Art. 539-A.- "Para el cumplimiento de sus funcio-

nes en relación con las empresas o establecimientos que pertenezcan a ramas industriales o actividades de jurisdicción federal, la U.C.E.C.A., será asesorada por un Consejo Consultivo integrado por representantes del sector público, de las organizaciones nacionales de trabajadores y de las organizaciones nacionales de patrones, a razón de cinco miembros por cada una de ellas con sus respectivos suplentes.

Por el sector público participarán - siendo representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Comercio, Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, Instituto Mexicano del Seguro Social.

Los representantes de las organizaciones obreras y de las patronales serán designados conforme a las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

Art. 539-B.- "Cuando se trate de empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local y para la realización de las actividades a que se contraen las fracciones III y IV del artículo 539; la U.C.E.C.A. será asesorada por Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y adiestramiento.

Los Consejos Consultivos Estatales es

tarán formados por el gobernador de la entidad federativa correspondiente, quien los presidirá siendo representantes de la S.T.P.S., la S.E.P. y del I.M.S.S., tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores y tres representantes de las organizaciones patronales de la entidad. El representante de la S.T.P.S. fungirá como secretario del consejo.

Los Consejos Consultivos se sujetarán en lo que se refiere a su funcionamiento interno, al reglamento que al efecto expida cada uno de ellos".

Art. 539-C.- "Las autoridades laborales estatales, auxiliarán a la Unidad Coordinadora - del Empleo Capacitación y Adiestramiento para el desempeño de sus funciones".

*aspectos generales de la  
capacitación y adiestramiento*

Para darnos una idea más clara y antes de dar a conocer el concepto general de lo que es capacitación y adiestramiento queremos enunciar algunas definiciones de:

Desarrollo, Entrenamiento, Capacitación y Adiestramiento.

*conceptos*

## DESARROLLO

Diccionario Enciclopedico La Fuente:

Desarrollo.- "Es acción de desarrollar".

Desarrollar.- "Descoger, desenvolver lo arrollado; acrecentar, dar incremento, fomentar, explicar una teoría y llevarla hasta sus últimas consecuencias".

J. HERBERT CHUNDEM Y ARTUR W. SHERMAN (Administración de personal):

Desarrollo.- "Es el proceso de ayuda a los empleados para alcanzar un nivel de desarrollo y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la organización".

FERNANDO ARIAS GALICIA (Administración de Recursos Humanos):

Desarrollo.- "Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir)".

F. ANDREW SIKULA (Administración de Recursos Humanos en Empresas):

Desarrollo.- "Es la integración de asuntos del personal; es un proceso de instrucción a largo plazo, en el que se utiliza a un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal y ejecutivos pueden adquirir conocimientos teóricos y con finalidades conceptuales".

LIC. ALFONSO SILICEO (Capacitación y Desarrollo de Personal):

Desarrollo.- "Este tiene una mayor amplitud aún, -

significa el proceso integral del hombre y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la descripción del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas".

## ENTRENAMIENTO

Diccionario Enciclopédico Quillet:

Entrenamiento.- "Entrainement - entrainer; ejercitar, preparación, ensayo".

Entrenar.- "Adiestrar a una persona en su actividad".

ANDREW F. SIKULA (Administración de Recursos Humanos en la Empresa):

Entrenamiento.- "Es un proceso administrativo que emplea una instrucción sistemática que enfatiza el aprendizaje manual y las habilidades prácticas de los empleados que no tienen puestos de supervisores. La instrucción es sistemática racional y organizada. El tipo de actividad que se debe enseñar implica una habilidad manual y operativa".

FERNANDO ARIAS GALICIA (Administración de Recursos Humanos):

Entrenamiento.- "Es la preparación para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor".

J. HERBERT CHUNDEM Y ARTUR W. SHERMAN (Administración de Personal):

Entrenamiento.- "Es remover habilidades anteriores y adquirir nuevas habilidades".

## CAPACITACION

"La capacitación etimológicamente deriva de la palabra latina "capaz" que tiene raíz "capex" de capere, de saber; ya que tiene según el diccionario Hispánico Universal, - entre otros el siguiente significado:

- a) Que tiene hábito.- espacio suficiente para recibir.- contener en sí otra cosa.
- b) Grado.- espacio.
- c) Aptitud, proporcionando suficiencia.
- d) Inteligencia, de buen talento.
- e) Apto legalmente para gozar de un derecho".

Diccionario Enciclopédico:

Capacitación.- "Es la acción o efecto de capacitar".

Capacitar.- "Habilitar a una persona para alguna cosa o hacerle apto para ella".

CLAYK S. STEINUETZ (Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal):

Capacitación.- "Es el entrenamiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas".

FERNANDO ARIAS GALICIA (Administración de Recursos Humanos):

Capacitación.- "Es el conjunto de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo".

VALENTE CORTES E. (Programa Integral de Capacitación en la Empresa):

Capacitación.- "Creación o desenvolvimiento de apti

tudes y disposiciones para aprender nuevas cosas y adquirir habilidades".

LIC. ALBERTO CANTARELL O. (Formación de Instructores):

Capacitación.- "Es el proceso mediante el cual se lleva a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, a desarrollar habilidades y a manejar actividades en los trabajadores, con el propósito de conjugar, por una parte la realización individual, que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización, con correlativo mejoramiento económico y por la otra, con la consecución de los objetivos de la empresa".

LIC. ALFONSO SILICEO (Capacitación y Desarrollo de Personal):

Capacitación.- "Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".

PETROLEOS MEXICANOS (Revista XXVI Capacitación y Adiestramiento):

Capacitación.- "Es el acto intelectual que la administración debe aplicar como medio necesario para la superación individual y colectiva de los trabajadores frente al trabajo y dentro del ámbito social en que se desarrolla".

#### ADIESTRAMIENTO

Diccionario Enciclopédico:

Adiestramiento.- "Es la acción o efecto de adiestrar".

Adiestrar.- "Es hacer diestro a alguien, enseñar, encaminar, orientar".

BLEICK VON BLEIKEN (Manual para el Adiestramiento - de Personal):

Adiestramiento.- "Es el sistema de comunicación más eficaz para la dirección, la que satisface las necesidades fundamentales de cada empleado así como de sectores completos de una cooperación, y sólo puede trabajar en favor del mejoramiento de las técnicas, de las motivaciones y de las actividades de aquellos a quienes adiestran".

CLAYK S. STEINUETZ (Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal):

Adiestramiento.- "Es la enseñanza o aprendizaje de una operación de tipo mecánico sin requerirse posturas, progreso ni creación de soluciones a situaciones problemáticas".

VALENTE CORTES E. (Programa Integral de Capacitación en la Empresa):

Adiestramiento.- "Es el incremento de hábitos para la ejecución de tareas específicas, ya sea de orden intelectual, manual o artístico".

CONCEPTO LEGAL (Ley Federal del Trabajo):

Adiestramiento.- "Acción destinada a desarrollar - las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficacia en su puesto de trabajo".

LIC. ALFONSO SILICEO (Capacitación y Adiestramiento del Personal):

Adiestramiento.- "Se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general en el trabajo preponde-

rantemente físico".

Desde este punto de vista el adiestramiento se im-  
parte a los empleados de menor categoría y a los obreros en  
la utilización y manejo de máquinas y equipos.

LIC. ALBERTO CANTARELL O. (Formación de Instructo-  
res):

Adiestramiento.- "Proceso de formación continua y  
sistemática de cualquier empleo, en cualquier nivel de cono-  
cimientos, habilidades, capacidades y aptitudes, que propi-  
cien bienestar, el mejoramiento del desempeño de su puesto y  
el desarrollo de la organización en general.

Proceso mediante el cual se proporciona destreza a  
una habilidad adquirida, casi siempre, mediante una práctica  
más o menos prolongada de trabajos de carácter motor.

Con el título de adiestramiento se comprende a to-  
da clase de enseñanza que se da con fines de preparar a tra-  
bajadores y empleados convirtiendo sus aptitudes innatas en  
capacidades para un puesto u oficio".

*objetivos de la  
capacitacion y adiestramiento*

La capacitación es un medio para encauzar al personal de una empresa, logrando una auténtica automotivación e integración de la misma. Esto solo es posible si la educación que se imparte es integral, pues sólo así ubicará y desarrollará al empleado, cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

El adiestramiento que se imparte, se inicia con el objetivo de asegurar una reducción en el desperdicio, deterioro, ausentismo, rotación, tiempo de aprendizaje, costos de tiempo extra, costo de mantenimiento, quejas y accidentes. Si el adiestramiento se inicia con esas metas, generalmente tiene el objetivo de lograr una mejoría en los métodos, sistemas, calidad, productos, comunicaciones, versatilidad del empleado, productividad o moral.

#### OBJETIVOS GENERALES

Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador para el mejor desarrollo de la actividad que desempeña y proporcionarle mayor información sobre la nueva tecnología en dicha actividad. Así mismo prepararlo para que esté en posibilidad de poder ocupar dentro de la empresa las vacantes que se presentan o los puestos de nueva creación, así como para prevenir los riesgos de trabajo y que se incremente la productividad, que forzosa y necesariamente redundará en beneficio de la empresa y mejorará las aptitudes del trabajador.

## OBJETIVOS BASICOS

### De la CAPACITACION:

a) Promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa.

b) Lograr un conocimiento técnico especializado necesario para el desarrollo eficaz del puesto.

### Del ADIESTRAMIENTO:

a) Aumentar el conocimiento.

b) Mejorar una habilidad.

c) Cambiar las actitudes para hacer de la persona un empleado mejor preparado.

*características de la  
capacitación y adiestramiento*

La capacitación y adiestramiento cuenta con dos características principales una teórica y otra práctica:

#### TEORICA

Suele darse para todas las capacidades que se requieren en un oficio o profesión, siendo por mismo más general.

- Exige que además de él, se adquiriera una destreza específica al irse a ocupar el puesto de que se trata.

- Solamente se necesita tratándose de puestos calificados, técnicos y ejecutivos.

#### PRACTICA

Se da para un puesto concreto y determinado.

- Consiste precisamente en la adquisición de destreza y por lo mismo, tiene que darse, aún suponiendo que ya existe una capacitación y un adiestramiento técnico previo.

- Se requiere aún para los puestos no calificados o semicalificados.

Estas características hacen pensar en que, dentro de la capacitación y adiestramiento, se comprenden varios aspectos distintos y complementarios:

\* La capacitación, de carácter más bien teórico, de amplitud mayor para trabajos calificados.

\* El adiestramiento, de carácter más práctico y para un puesto concreto; es necesario en toda clase de trabajos e indispensable, aun suponiendo una capacitación previa.

La palabra adiestramiento es muy exacta, pues significa "adquirir destreza" indica que, así como la mano derecha

puede realizar cosas que no hace la mano izquierda, debido a la formación de hábitos por el ejercicio sistemático realizado, de manera semejante se adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo por medio de una enseñanza práctica, de carácter sistemático.

Además de la "Capacitación Teórica" y del "Adiestramiento Práctico", que proporcionan, "ideas" y "hábitos" respectivamente, es necesaria la "formación" que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe "hábitos morales", "sociales" y de "trabajo" , que no pueden darse en la mera capacitación y adiestramiento, y que sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.

Las diferentes funciones que comprende el adiestramiento se requieren para todos los puestos; pero es evidente que si bien en los niveles inferiores no calificados predomina el "adiestramiento", conforme se asciende en los niveles jerárquicos, tiene mayor importancia la "capacitación" y la "formación".

*conceptos y comentarios sobre  
la capacitación y el adiestramiento*

## CAPACITACION

"Es proporcionar aptitudes, sobre todo en el aspecto técnico del trabajo, como también la preparación profesional que se debe de dar a una persona con los conocimientos suficientes para el desarrollo de actividades científicas y administrativas. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual importante".

## ADIESTRAMIENTO

"Es la forma de enseñar una habilidad de tipo manual y motora mediante prácticas que llevan al desarrollo de tareas específicas, ya que la habilidad o destreza adquirida es el trabajo preponderantemente físico. - Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de niveles inferiores".

Como se puede ver, la razón de ser de la capacitación y el adiestramiento es la de tratar de que se adquiriera una adaptación del hombre al puesto que desempeña o que va a ocupar - para que se sienta debidamente integrado al proceso que vaya a realizar, ya que un programa semejante permite orientar los objetivos del individuo a los objetivos de la empresa, con esto no se debe olvidar la razón que nos señala la Ley Federal del Trabajo en la que nos establece la obligación de capacitar al personal dentro de la organización con el fin de que puedan ser aptos para ocupar puestos superiores.

La capacitación y el adiestramiento son una necesidad básica del desarrollo socio-económico, ya que es creada y

se incrementa por las mismas fuerzas que han acelerado el ritmo del progreso e impulsado al ser humano de los diversos grupos sociales, y con diferentes metas, a trabajar unidos en la búsqueda de ventajas comunes, a través de la superación personal.

La capacitación y el adiestramiento se encuentran involucrados en muchos aspectos de la conducta humana. Desde el hogar hasta la formación de la vida profesional, dependiendo de ella la mayoría de las veces el éxito o el fracaso en la vida privada y en las actividades individuales o de participación colectiva, por lo tanto se puede advertir que la capacitación responde a una necesidad de cambio ante el concepto dinámico de la sociedad y del mismo hombre, por lo que lo conduce a crear una nueva mentalidad que le proporcione la formación de un ambiente que le permita desarrollarse en una forma más armónica y eficiente, mediante la aplicación de técnicas modernas.

La capacitación es selectiva; nos transmite por igual lo bueno o lo malo, escoge los conocimientos, el potencial, las maneras de comportarse seleccionando en función del perfeccionamiento requerido para los individuos, o en función de los objetivos y de los valores de la sociedad.

En una sociedad de transición como la nuestra, la capacitación se ve forzada a transformar y adaptar sus funciones, así como las técnicas y contenidos de lo que enseña, operándose por consiguiente una modificación progresiva de las instituciones educativas.

Desgraciadamente muchos de los procedimientos seguidos actualmente se han orientado, básicamente a la utilización de criterios de escolaridad rígida y al empleo de mode-

los extranjeros, olvidándose de nuestras propias características y necesidades; así mismo se continúan aplicando las técnicas y métodos de formación de niños y jóvenes estudiantes, sin tomar en cuenta que la capacitación obrera, campesina o de otro tipo, involucra a jóvenes y adultos que plantean problemas pedagógicos y socio-económicos sensiblemente diferentes.

Por lo consiguiente, cada nivel de ocupación debe fijar sus propias metas de capacitación, en base a sus necesidades reales, a sus objetivos y aspiraciones, a su modo de ser, esto es, a su manera de vivir y a sus propios intereses.

Para cumplir el objetivo de la capacitación, no se debe omitir el dar al trabajador los elementos necesarios para conocerse, ver su realidad y para actuar conciente en función de una relación entre sus actividades y su ambiente.

La capacitación diseña sus programas de acuerdo a un objetivo y a la integración que permita actualizar los puntos de vista de los trabajadores o bien para adquirir nuevos conocimientos para poder continuar desarrollando sus actividades con más eficiencia en su medio laboral.

Debe privar la armonía e identificación de objetivos con los requerimientos reales de la comunidad, para perseguir una superación integral de la cual se deriven beneficios que pueda aprovechar el trabajador en su vida privada y facilitar su adaptación familiar y social.

Dentro de la capacitación los programas deben realizarse por especialidad, debiendo ser lo suficientemente amplios para aumentar los horizontes del trabajador, pero al mismo tiempo, ajustados en su contenido técnico, sin dejar

de ser flexibles como para permitir a cada uno escoger una capacitación avanzada en su propia área de especialización.

***organismos dedicados  
a la capacitación y el  
adiestramiento***

Como resultado de las modificaciones a la Ley Federal del Trabajo, efectuadas con fecha 28 de abril de 1978, y puestas en marcha el 10 de mayo del mismo año, diversos organismos han elaborado y están elaborando planes y programas -- tendientes a la aplicación de la capacitación y el adiestramiento, en principio, a su personal interno, de donde están surgiendo instructores, los cuales pasan a formar los cuadros básicos en la capacitación y adiestramiento para las empresas afiliadas que soliciten este servicio.

Es condición básica, determinar las necesidades reales de capacitación y adiestramiento del país de acuerdo al tipo de industria y al crecimiento económico para establecer un diagnóstico preciso y un y un programa de acción adecuado. Dado que al plantearse una acción de capacitación y adiestramiento para la empresa pequeña y mediana a nivel nacional con propósitos de elevar los niveles de productividad, es ineludible coordinar las acciones individuales a cargo de cada una de las entidades involucradas, por lo que se ha considerado un sistema integrador, que son los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

En el caso de la industria la coordinación se realiza a través de los Comités integrados por cámaras, organismos, asociaciones y confederaciones que además de contar con una representación definida tienen la infraestructura necesaria para elaborar la articulación propuesta, en coordinación con las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Podemos considerar que las instituciones oficiales que actualmente tienen una mayor representatividad en la capacitación y adiestramiento concretamente en el ramo industrial son: CENAPRO, ARMO e IMSS, ya que por su trayectoria y nú

mero de participantes captados han arrojado un resultado bastante exitoso, a grado tal que por méritos propios destacan en forma relevante.

## CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD DE MEXICO, A.C. (CENAPRO)

### Antecedentes Históricos

El centro fue creado el 19 de mayo de 1953 como Centro Industrial de Productividad auspiciado por la Confederación de Cámaras Industriales del Gobierno Federal y del Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica. Al ponerse término al convenio de cooperación técnica con el Gobierno de Estados Unidos de Norteamérica, el Centro Industrial de Productividad siguió operando como tal, pero financiado sólo por el Gobierno Federal; esta situación prevaleció entre el 14 de agosto de 1961 y el 14 de agosto de 1965. El 14 de agosto de 1965 el Gobierno Federal le dió su actual denominación de Centro Nacional de Productividad de México (CeNaPro) y le otorgó carácter de Asociación Civil, con el cual opera en la actualidad.

### Situación Legal y Dependencia

La Asociación Civil es financiada por el Gobierno Federal mediante un fideicomiso que agrupa financiera y administrativamente a CeNaPro y a ARMO.

El Comité de Fideicomiso está integrado con las representaciones de la Secretaría del Trabajo, de la Secretaría de Educación Pública, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de la Secretaría de Comercio, de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, de la Secretaría de Turismo, -

de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, de la Secretaría de la Reforma Agraria, del Departamento de Pesca, de Nacional Financiera, S.A., del Banco de México y de la Confederación de Cámaras Industriales.

Por acuerdo presidencial del 11 de mayo de 1977, el Centro quedó bajo la coordinación de la Secretaría del Trabajo. El Comité del Fideicomiso CeNaPro-ARMO es presidido por el Sr. Secretario del Trabajo y Previsión Social.

#### Objetivos Generales del CeNaPro

a) Dotar al país de un centro profesional en el dominio de métodos y sistemas de organización y administración científica, cuya aplicación permita el incremento de la productividad en las actividades económicas.

b) Divulgar el conocimiento de las técnicas antes mencionadas mediante una eficaz capacitación y adiestramiento de personal en los diversos niveles que requiera el desarrollo de las actividades agropecuarias, industriales y de los servicios.

c) Promover la aplicación de las técnicas señaladas en las actividades productivas para atender con mayor economía las necesidades de consumo de los grandes núcleos de población de nuestro país. De acuerdo con lo anterior el Centro está destinado, entre otras actividades, a promover la capacitación de los recursos humanos de México que trabajan a diversos niveles en la industria, la agricultura y los servicios.- Conforme a lo expresado el quehacer de CeNaPro se realiza en el campo de la Educación de Adultos en situación de trabajo.

d) Elaborar programas de perfeccionamiento de trabajadores en las especialidades más características de la industria nacional, para que se adapten a las nuevas condiciones

que van surgiendo como producto del desarrollo tecnológico.

e) Asesorar a los Comités Nacionales de capacitación y adiestramiento, Sindicatos y Empresas, sobre detección de necesidades de desarrollo psicosocial y de capacitación y adiestramiento, así como la instrumentación de los programas que satisfagan las necesidades detectadas.

f) Dotar al país de un centro de información especializado en las materias de la administración de los recursos productivos, de la capacitación y el adiestramiento y de la educación de adultos.

#### Campos de Acción del CeNaPro

##### 1. Sectores que atiende:

- 1.1 Público
- 1.2 Privado
- 1.3 Obrero Organizado
- 1.4 Campesino

##### 2. Areas de producción en las que trabaja:

- 2.1 La industria
- 2.2 Los servicios
- 2.3 La agricultura

#### Funciones Generales del Centro

- 1. De investigación
- 2. De servicios
- 3. De divulgación

## Personal del CeNaPro

A) Personal Técnico; su nivel académico y Profesional:

Las profesiones de este personal son: ingeniería (química, agronómica, mecánica, eléctrica, civil y aeronáutica), geología, arqueología, actuaría, contaduría pública y privada, licenciaturas en derecho, filosofía, historia, ciencias de la educación, sociología, antropología social, artes visuales, relaciones industriales, administración de empresas, decoración de interiores, técnicos en archivonomía, en producción de radio, cine y T.V., profesores normalistas y educación secundaria con especializaciones en diversas áreas.

B) Algunos ejemplos de cursos de capacitación, perfeccionamiento, especialización y postgrados que tiene el personal y a los cuales ha concurrido en México y en el extranjero: dirección de cine, radio y T.V., biblioteconomía, desarrollo organizacional, análisis transaccional, dinámica de grupos, investigación educacional, dirección y administración, finanzas, recursos humanos, producción, informática, mercadotecnia, gerencia profesional, administración industrial, desarrollo de la dirección y administración, métodos de dirección y diagnóstico, consultoría en ingeniería industrial, desarrollo regional, desarrollo gerencial, demografía, metrología mecánica, sistemas aplicados a la educación, educación de adultos, alfabetización funcional, desarrollo de la comunidad, enseñanza técnica del sistema escolar, planeación agrícola.

Entre el personal técnico hay varios profesionales que cuentan con maestrías y doctorados en diversas áreas. Estos postgrados han sido obtenidos en México y en instituciones de nivel superior en el extranjero.

## Programa de perfeccionamiento Gerencial en la Empresa

### Objetivo del Programa

Realizar el adiestramiento de gerentes con el objeto de perfeccionar o de actualizar sus habilidades para la dirección de empresas en áreas básicas como: finanzas, comercialización, desarrollo de productos, producción y gerencia ; empleando con este propósito una metodología modular en aprendizaje.

### Descripción del Programa

Las características básicas del sistema modular de aprendizaje que se usa en estos programas son los siguientes:

Se trata de un sistema de enseñanza individualizada en el cual el participante recibe por escrito toda la información necesaria, en forma de módulos de instrucción (lecciones) que se le entregan al principio del programa, de manera que él tiene la libertad de organizar su propia secuencia de avance.

El participante dispone también de la asesoría individualizada de los instructores para resolver los ejercicios que proponen los módulos y cualquier problema de aprendizaje que pueda surgir. El sistema enfatiza al respecto "hacer las cosas" estableciendo para cada módulo de instrucción un objetivo específico de ejecución. Este objetivo debe alcanzarse con la ayuda del material escrito y la asesoría personal de los instructores, quienes además proporcionan al participante información inmediata sobre su desempeño y la evaluación de las habilidades que vaya adquiriendo.

El participante avanza a su propio ritmo usando los recursos disponibles y la ayuda que le ofrecen los instructores, quienes se convierten así en un recurso más del grupo de participantes.

Las funciones principales del instructor son las siguientes:

- Dar asesoría a los participantes cuando estos la solicitan o cuando surgen problemas de aprendizaje.
- Motivar a los participantes para avanzar en su cometido.
- Administrar los recursos de aprendizaje, proporcionando los materiales necesarios en el momento oportuno.
- Evaluar y certificar la adquisición de habilidades específicas por parte de los participantes.

#### Destinatarios del Programa

Este programa va dirigido a los empresarios y gerentes que se encuentran ya en el ejercicio de las funciones directivas en sus respectivas empresas y que, por lo general, poseen conocimientos y experiencias en una o a lo sumo dos áreas de la actividad empresarial, pero que desconocen otros campos que resultan básicos para el desempeño eficaz de la función gerencial.

#### Modalidades para el Aprovechamiento del Programa

El programa, para su aplicación al mayor número posible de destinatarios finales, requiere del concurso de agen

cias regionales de capacitación y adiestramiento y de otras instituciones que actuen a la vez como vínculos del programa con los destinatarios y como promotores y ejecutores del adiestramiento directo, el Centro Nacional de Productividad - proporciona todos los materiales didácticos necesarios por medio de su Programa de Desarrollo Gerencial. Dichos materiales contienen los objetivos terminales y subordinados que se persiguen, la interrelación de los objetivos, la secuencia aconsejable de avance y los módulos de instrucción correspondientes, así como las instrucciones para los participantes y las guías del instructor o conductor del proceso de aprendizaje.

Para asegurar la difusión masiva de estos programas el Centro ofrece, además, la preparación de instructores que sean capaces de utilizar eficazmente estos sistemas de adiestramiento modular.

#### Datos de Orientación

El número de participantes por curso no excederá de 15 a 20 personas, cuya duración es de 20 horas, dedicándole 4 horas diarias que se concluye en una semana. El CeNaPro está dividido en cinco zonas regionales para impartir la capacitación y el adiestramiento a nivel nacional:

1. Zona Unidad Central que comprende los estados siguientes: Distrito Federal, Edo. de México, Hidalgo, Morelos, Puebla, Tlaxcala, Oaxaca y Guerrero. Esta zona se maneja en el Distrito Federal.

2. Zona Noroeste que comprende los estados siguientes: Jalisco, Nayarit, Colima, Sinaloa, Baja California Norte y Baja California Sur. Esta zona se maneja en Guadalajara,

Jalisco.

3. Zona Centro que comprende los estados siguientes: Guanajuato, Querétaro, San Luis Potosí, Aguascalientes y Michoacán. Esta zona se maneja en León, Guanajuato.

4. Zona Noreste que comprende los estados siguientes: Coahuila, Durango, Chihuahua, Nuevo León, Tamaulipas y Zacatecas. Esta zona se maneja en Torreón, Coahuila.

5. Zona Sureste que comprende los estados siguientes: Veracruz, Tabasco, Chiapas, Campeche, Yucatán y Quintana Roo. Esta zona se maneja en Veracruz.

Para finalizar presentamos los siguientes cuadros en los que se indican el número de cursos y personas capacitadas por sector, así como por zonas regionales durante los años 1978 y 1979.

CENAPRO EN CIFRAS

NUMERO DE CURSOS Y PERSONAS CAPACITADAS POR SECTORES			
AÑO	SECTOR	CURSOS	PARTICIPANTES
1	Industrial	258	5 761
9	Público	62	1 994
7	Agrícola	27	557
8	Educativo	18	583
		365	8 895
1	Industrial	183	3 643
9	Público	61	1 661
7	Agrícola	36	1 084
9	Educativo	18	460
		298	6 848

NUMERO DE CURSOS PERSONAS CAPACITADAS EN LAS ZONAS REGIONALES			
AÑO	ZONA MANEJADA EN	CURSOS	PARTICIPANTES
1	Distrito Federal	229	5 091
9	Guadalajara	17	319
7	León	33	871
8	Torreón	47	1 732
	Veracruz	39	882
		365	8 895
1	Distrito Federal	211	4 908
9	Guadalajara	16	363
7	León	30	757
9	Torreón	26	561
	Veracruz	15	259
		298	6 848

## SERVICIO NACIONAL DE ADIESTRAMIENTO RAPIDO DE LA MANO DE OBRA EN LA INDUSTRIA (ARMO)

Bajo la administración del CeNaPro, el 21 de junio de 1965, fue creado el Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO), mediante un plan de operaciones suscrito por el gobierno de México, el Fondo Especial de las Naciones Unidas y la Organización Internacional del Trabajo. El mencionado plan de operaciones concluyó el 31 de diciembre de 1971 y ARMO continuó sus actividades en el Sector Obrero e Industrial Mexicano.

ARMO es el resultado de la apreciación de las magnitudes del desarrollo industrial de México y sus perspectivas para los años venideros en relación con los recursos humanos que este desarrollo demanda. El desarrollo industrial de México y la creciente complejidad tecnológica que adoptan las distintas ramas industriales, exige más altas calificaciones del personal obrero encargado de la operación de los equipos y de la producción misma. Así, el punto de partida en la creación de ARMO fue el reconocimiento de los hechos que en seguida se apuntan; los que a su vez constituyeron los supuestos de base:

- a) La rapidez del crecimiento industrial y del cambio tecnológico que afecta a los sistemas productivos.
- b) La naturaleza de la población incorporada a las actividades industriales y a las condiciones pre visibles de los grupos que habrán de sumarse al sector industrial en los próximos años, partiendo del principio de que esta población representa un grupo de incipiente nivel educativo.
- c) Los requerimientos de formación técnica para los

grupos obreros, más allá de las soluciones empíricas que tradicionalmente ha ofrecido el trabajo mismo en la industria, así como el reconocimiento de que las formas tradicionales de adiestramiento técnico en el nivel obrero, no constituyen una alternativa de soluciones para el perfeccionamiento de la mano de obra ocupada en la industria.

- d) Las limitaciones físicas de cualquier sistema educativo formal para satisfacer las necesidades de formación y perfeccionamiento de los trabajadores ocupados, sobre todo por la diversidad de las ramas industriales y por las magnitudes mismas de la población que requiere estos servicios.

Sobre la base de estos cuatro supuestos se concluyó que era indispensable adoptar soluciones operantes, capaces de extender las posibilidades de la capacitación de la mano de obra en debida concordancia con los índices de crecimiento de la industria nacional y los problemas del cambio tecnológico propios de este mismo crecimiento.

Las soluciones que se consideraron más viables y más consecuentes con la apreciación de las condiciones objetivas de la industria nacional fueron las siguientes:

- a) Procurar por todos los medios la superación de los métodos para el adiestramiento de trabajadores en servicio.
- b) Utilización de los medios modernos de transmisión del conocimiento.
- c) Elaboración de materiales pedagógicos prototipo susceptibles de ser aplicados, principalmente, en programas que puedan desarrollarse en la propia

planta industrial.

- d) Perfeccionamiento de los sistemas de capacitación del personal instructor para la planta industrial, que pueda constituir un importante agente multiplicador en el proceso de superación de las condiciones tecnológicas de los grupos obreros en las distintas ramas industriales.

En la creación de ARMO, desde el punto de vista estrictamente de política educativa, se tuvieron algunos supuestos fundamentales:

- a) La fuerza de trabajo, nutrida principalmente de una población que no concluye, en promedio, siquiera el primer ciclo de enseñanza, está integrada en su mayoría por el grupo de edades correspondientes al estrato de la población adulta.
- b) Si bien es cierto que los sistemas formales de enseñanza actúan escalonadamente para atender los distintos problemas de la formación de niños, adolescentes y adultos, no es menos cierto que corresponden a un esquema formal, encadenado, cuyas terminales generalmente desembocan en las carreras profesionales, y de reciente creación, en las carreras llamadas de nivel medio. De esta manera, resultó problema de particular prioridad explorar las posibilidades de extender la acción educativa, en sus aspectos particularmente formativos, a los grupos amplios de la población que constituyen el sector ocupado, en este caso en la industria, que desde luego no tienen fácil acceso a los mecanismos tradicionales de enseñanza,

por las magnitudes mismas en términos cuantitativos, como se dejó expresado, y por la rapidez - con que se acrecienta la base obrera que se incorpora al trabajo, sin experiencia o adiestramiento previos, independientemente de las complejidades tecnológicas a las que muchas veces se ha hecho mención en esta nota, que son características de los siempre renovados sistemas de producción.

- c) En nuestros días es por demás reconocida la importancia de la Educación para Adultos, estrategia que hace posible la incorporación de los grupos mayoritarios de la población mexicana, a los beneficios de la educación, la técnica y la cultura.

Las reflexiones anteriores permiten definir a la institución dentro de los marcos del sistema de capacitación y adiestramiento a nivel nacional y a la luz de las condiciones objetivas en que se da el desarrollo del país.

#### Campos de Acción

Si bien los problemas de la formación de la mano de obra se presentan más agudos en la gran concentración industrial que es el Valle de México, en la provincia mexicana los programas de perfeccionamiento y formación de trabajadores revisten una importancia fundamental. Sin embargo, lo que se vuelve esencial de la tarea del servicio es su capacidad de formación de personal superior y de personal instructor para que cumpla en la planta misma el encargo del adiestramiento técnico de los obreros. Este capítulo juega un papel fundamental, en los estados de la República, sobre todo en aquellas entidades que encaminan sus pasos por las vías del desarrollo de la industria.

Casi no hay estado de la República que no haya recibido la asistencia técnica de ARMO, que cuente con una sólida estructura industrial altamente diversificada y que reúna una población trabajadora de magnitudes significativas. Llegamos aquí a un punto del análisis que amerita algunas reflexiones importantes; el esquema que dió origen a la institución, contempla una política, una metodología y una tarea técnica para su desenvolvimiento y aplicación preferente en las actividades industriales.

### Desarrollo

En sus 15 años de existencia, ARMO ha influido constantemente para que el adiestramiento sea visto, en las empresas industriales y de servicios, como un sistema de la organización. Esta nueva forma de ver el adiestramiento ha originado necesidades de capacitación en el personal de las empresas y ha generado en ARMO una serie de programas destinados a cubrir las áreas del conocimiento requeridas por personal de diversos niveles; desde el que atiende tareas de dirección y organización del adiestramiento, hasta el que, en el último eslabón de la cadena del adiestramiento cubre las tareas de instrucción al trabajador. Así, se han llevado a cabo cursos y seminarios destinados, unos a formar personal y otros a propiciar el intercambio de experiencias alrededor de los temas de la organización y ejecución del adiestramiento y la capacitación.

Con el tema "Determinación de Necesidades de Adiestramiento", punto de partida para todo programa realista de adiestramiento, se han llevado a cabo también, cursos y seminarios, y se han atendido programas solicitados por empresas e instituciones diversas.

Un campo que ha sido de gran interés permanente pa-

ra ARMO es el que se refiere a la formación del personal instructor, área en la cual el Servicio ha atendido tanto la elaboración de sistemas didácticos como la realización de cursos para la formación del personal que atiende regularmente tareas de instrucción a trabajadores, sea ésta en forma individual o en forma grupal. La atención a los supervisores en funciones ha sido un hecho permanente de ARMO. El supervisor es, bien lo sabemos, la persona que tiene entre sus tareas el compromiso constante de que su núcleo de trabajo posea las capacidades, destrezas y habilidades requeridas por el proceso productivo.

ARMO desde sus inicios, se ha preocupado porque en los programas que realiza estén incorporados los elementos más característicos de lo que se ha llamado Andragogía o Pedagogía para adultos. Los cursos de ARMO se han caracterizado por la continua incorporación de los mejores elementos didácticos para su desarrollo. Los cursos que en las áreas de mecánica, electricidad, electrónica, soldadura y trabajos para maderas ofrece el Servicio para el perfeccionamiento de trabajadores, plantean como premisa básica que se constituyan módulos específicos de aprendizaje en los cuales se integrarán armónicamente las técnicas didácticas y los materiales de instrucción requeridos, atendiendo un objetivo preciso de aprendizaje.

Los cursos que ARMO realiza en beneficio de instructores, supervisores y especialistas de adiestramiento, prevén que las personas egresadas de dichos cursos estén también capacitadas para hacer un uso adecuado de las técnicas de conducción del aprendizaje en adultos. La experiencia acumulada de ARMO en los aspectos didácticos para el adiestramiento de trabajadores está basada en una continua y permanente revisión y actualización del hecho pedagógico y en un continuo análisis de las doctrinas metodológicas y técnicas de

aprendizaje. En estos años, ARMO, interesado en el fenómeno del aprendizaje individualizado, ha elaborado materiales experimentales en las áreas de lectura, de dibujo técnico y trazo para pailería y hojalatería, que por sus características mismas plantean aspectos muy interesantes desde el punto de vista metodológico en el proceso enseñanza-aprendizaje.

En su proceso de desarrollo en estos 15 años de existencia, las tareas de ARMO han sido muy diversas. A los cursos regulares para trabajadores y supervisores se agregan los programas modulares para instructores y los cursos y eventos para especialistas en adiestramiento. Los cursos especiales han ido incrementándose con motivo de solicitudes de las empresas industriales y de servicios, y el sector educativo - ha visto con interés la transferencia a su campo de las metodologías que ARMO maneja sistemáticamente.

Se ha actuado también, como se manifiesta anteriormente, en programas de adiestramiento acelerado de jóvenes y adultos en el ámbito rural. La asesoría a un buen número de empresas e instituciones interesadas fundamentalmente en la organización y desarrollo de la función adiestramiento, ha sido una actividad de ARMO que en los últimos años ha cobrado gran importancia. Las tareas de ARMO han sido variadas y complejas, sin embargo, consideramos que un posible índice de su actividad está representado por los cursos que regularmente, y a pedido especial, realiza tanto en la ciudad de México como en el interior del país.

Si bien la actividad de ARMO como institución capacitadora y adiestradora no se ha enfocado directamente a la empresa pequeña y mediana, porque incluye en su programa a todas las industrias en general, sin importar el tamaño, y son estas empresas pequeñas y medianas las que más se han acercado a solicitar el servicio de dicha institución, porque co-

no se sabe, en las grandes industrias por las características que poseen, en cuanto a capital, recursos humanos y su mismo origen (transnacionales en su mayoría) cuentan y poseen sus propios programas de capacitación y adiestramiento, sobre todo a niveles ejecutivos.

En los cursos para instructores del área metropolitana, así como de provincia; se han incorporado todos aquellos que tienen relación con el hecho de adiestramiento que, como se ha dicho, va desde el caso de la organización hasta la instrucción misma. Por otra parte, los cursos para supervisores cubren entre otros aspectos lo relativo a la formación del supervisor como instructor o su relación con el fenómeno del adiestramiento.

Los cursos operarios que se llevan a cabo en las instalaciones de ARMO están referidos a actividades universales como : mecánica, electricidad, soldadura, electrónica y trabajo de la madera, se ha tocado también de manera especial, aspectos relativos a la construcción; la presencia de personas que se manifiesta en las inscripciones, ha dado la oportunidad para hacer una aproximación racional al entendimiento del fenómeno del proceso de enseñanza-aprendizaje, lo cual se ha traducido posteriormente en las técnicas didácticas y los materiales de enseñanza que se utilizan o se sugieren en los cursos y asesorías del Servicio.

En el campo de la asesoría se ha realizado, sobre todo en los últimos años, una actividad creciente. Numerosas empresas se acercan solicitando la definición de un programa de adiestramiento para trabajadores; además de un gran número de "pequeñas" asesorías o empresas industriales o de servicios, ARMO ha atendido solicitudes para prestar asistencia técnica en lo que toca a definición y organización de programas.

de adiestramiento. La actividad de investigación que lleva a cabo ARMO se refleja no sólo en sus programas y cursos, sino también en sus numerosas publicaciones.

Las publicaciones tienen una múltiple finalidad:

- 1o. Servir de apoyo a los programas que ARMO realiza directamente;
- 2o. Apoyar a los instructores que ARMO ha formado y que ejercen su acción multiplicadora en empresas e instituciones y
- 3o. Como material de consulta, a las personas relacionadas con los hechos de enseñanza-aprendizaje, sean en el ámbito de la educación general o en el del adiestramiento.

Ha editado una serie de documentos sobre temas relativos al adiestramiento: relaciones humanas, seguridad, ergonomía (estudio de las relaciones del hombre y su medio ambiente de trabajo), electrónica, mantenimiento, dibujo técnico, trazo, mecánica.

En la mayoría de los casos, se trata de documentos impresos pero también se han elaborado audiovisuales, series diapositivas y películas. En algunos casos se trata de sistemas didácticos integrados para fines de adiestramiento de instructores o de supervisores.

A continuación presentamos ocho cuadros correspondientes a cifras estadísticas de los diferentes cursos impartidos por ARMO, a fin de dejar completa la información de este centro de adiestramiento.

C U A D R O 1

Cursos que impartió ARMO en 1978, participantes y horas de instrucción segun destinatarios						
Destinatarios	C u r s o s		Participantes		Horas de Instrucción	
	Absolutos	%	Absolutos	%	Absolutos	%
Especialistas en Adiestramiento	39	1.98	377	1.37	3 119	5.92
Instructores	134	6.79	2 139	7.76	4 280	8.13
Supervisores	302	15.31	5 077	18.41	8 856	16.82
Operarios	1 498	75.92	19 980	72.46	36 387	69.12
Totales	1 973	100.00	27 573	100.00	52 642	100.00

C U A D R O 2

Asesorías que proporcionó ARMO en 1978, personal atendido y duración por sectores							
Destinatarios	Asesorías		Personal Atendido		Duración (Horas-Técnico)		
	Absolutos	%	Absolutos	%	Absolutos	%	
Sector Público	55	45.08	343	59.86	3 476	62.08	
Sector Privado	67	54.91	230	40.13	1 123	37.91	
Totales	122	100.00	573	100.00	5 599	100.00	

C U A D R O 3

Seminarios, Jornadas, Conferencias, etc., que realizó ARMO en 1978, participantes y duración según tipo de evento						
Eventos	Número de Eventos		Participantes		Duración (en horas)	
	Absolutos	%	Absolutos	%	Absolutos	%
Seminarios	3	11.11	130	8.16	116	30.29
Jornadas	3	11.11	262	16.44	32	8.36
Conferencias	19	70.37	1.117	70.08	181	47.26
Otros	2	7.41	85	5.33	54	14.10
Totales	27	100.00	1.594	100.00	383	100.00

C U A D R O 4

Cursos que impartió ARMO en 1978, participantes y horas de instrucción según destinatarios y localidad donde se realizaron												
Destinatarios	A M C M		Provincia		A M C M		Provincia		A M C M		Provincia	
	Absolutos	%										
Especialistas en adiestramiento	30	1.65	9	5.63	243	0.98	134	4.90	1 963	4.24	1 156	18.28
Instructores	93	5.13	41	25.63	1 369	5.51	770	28.17	2 721	5.87	1 559	24.65
Supervisores	244	13.46	58	36.25	3 872	15.59	1 205	44.09	7 167	15.47	1 689	26.70
Operarios	1 446	79.76	52	32.50	19 356	77.92	624	22.83	34 466	74.41	1 921	30.37
Totales:	1 813	100.00	160	100.00	24 840	100.00	2 733	100.00	46 317	100.00	6 325	100.00

C U A D R O 5

Cursos que impartió ARMO en 1979, participantes y horas de instrucción según destinatarios						
Destinatarios	Cursos		Participantes		Horas de Instrucción	
	Absolutos	%	Absolutos	%	Absolutos	%
Especialistas en Adiestramiento y Capacitación	57	2.91	679	3.04	3 065	6.13
Instructores	186	9.50	2 774	12.44	5 936	11.87
Supervisores	217	11.08	3 409	15.28	5 992	11.98
Operarios	1 498	76.51	15 442	69.23	35 006	70.01
Totales	1 958	100.00	22 304	100.00	49 999	100.00

C U A D R O 6

Asesorías y Consultorías que proporcionó ARMO en 1979 personal atendido y duración por sectores						
Destinatarios	Asesorías		Personal Atendido		Duración (Horas-Técnico)	
	Absolutos	%	Absolutos	%	Absolutos	%
Sector Público	48	41.74	201	42.49	3 311	52.21
Sector Privado	67	58.26	272	57.51	3 031	47.79
Totales	115	100.00	473	100.00	6 342	100.00

G U A D R O 7

Seminarios y Conferencias que realizó ARMO en 1979 participantes y duración por evento							
Eventos	Números		Participantes		Duración (en horas)		
	Absolutos	%	Absolutos	%	Absolutos	%	
Seminarios	5	45.45	293	60.66	43	62.32	
Conferencias	6	54.55	190	39.34	26	37.68	
Totales	11	100.00	483	100.00	69	100.00	

C U A D R O 8

Cursos que impartió ARMO en 1979, participantes y horas de instrucción, según destinatarios y localidad donde se realizaron

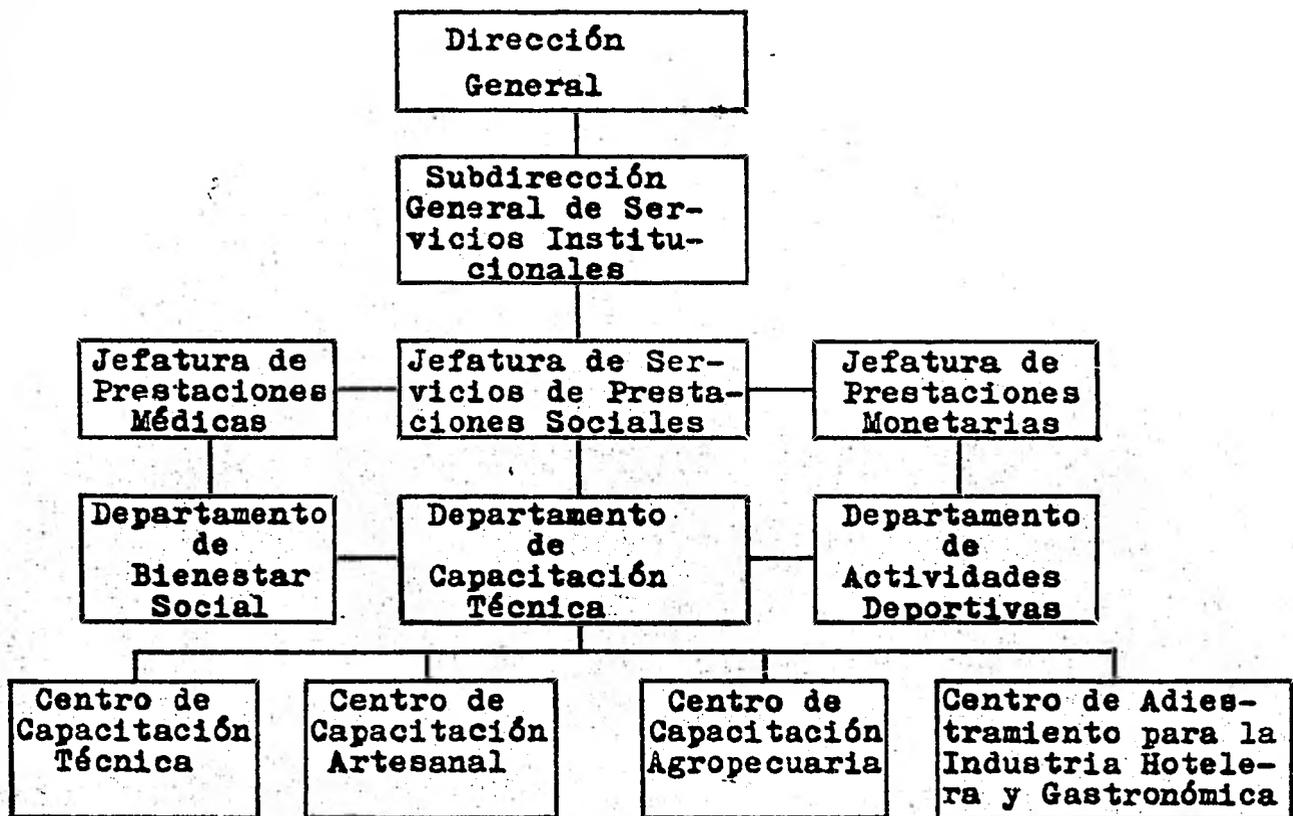
Destinatarios	Absolutos %											
Especialistas en adiestramiento	19	1.12	38	14.45	126	0.70	553	13.07	1 190	2.90	1 875	20.80
Instructores	102	6.02	84	31.94	1 416	7.83	1 358	32.10	3 057	7.46	2 879	31.93
Supervisores	121	7.14	96	36.50	1 523	8.43	1 886	44.58	3 391	8.27	2 601	28.95
Operarios	1 453	85.72	45	17.11	15 088	83.04	434	10.26	33 345	81.36	1 661	18.42
Totales:	1 695	100.00	263	100.00	18 073	100.00	4 231	100.00	40 983	100.00	9 016	100.00

## INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (IMSS)

El Instituto Mexicano del Seguro Social no se dedica únicamente a prestar servicios médicos a través de su jefatura de prestaciones médicas, sino que cuenta con otras dos jefaturas: la de prestaciones monetarias y la de prestaciones sociales, la cual tiene a su cargo los departamentos de actividades deportivas, bienestar social y capacitación técnica, el cual a su vez, controla los centros de capacitación: técnica, artesanal, agropecuaria y de la industria hotelera y gastronómica.

A continuación se presenta una parte de la estructura orgánica del I.M.S.S. explicando gráficamente lo anteriormente dicho:

UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION TECNICA  
DENTRO DEL ORGANIGRAMA DEL I M S S



En 1962 el I.M.S.S. creó el primer centro de capacitación para el trabajo en donde se impartían diversos programas completos, a la fecha y con las modificaciones a la Ley Federal del Trabajo del 28 de abril de 1978, se cuenta ya con 63 centros de capacitación distribuidos en toda la república, de los cuales 8 son de capacitación técnica, 5 de ellos en el área metropolitana y uno en Texcoco, uno en Monterrey, uno en León y uno en Zihuatanejo. En estos centros se imparten los siguientes "Sistemas Generales de Capacitación" (programas), que constan de varios cursos o módulos según el trabajo a desarrollar o el grado de especialización deseado.

A continuación se enlistan los programas y centros donde se imparten éstos:

Acabados Industriales	Morelos
Carpintería	Cuauhtémoc y Morelos
Cepillo, fresadora y ajuste	Cuauhtémoc
Costura Industrial	Nezahualcóyotl, Texcoco y Topacio
Dibujo mecánico	Cuauhtémoc y Morelos
Diseño de herramientas	Cuauhtémoc
Electricidad Industrial	Cuauhtémoc, Morelos y Santa Fé
Dibujo arquitectónico	Cuauhtémoc
Embobinado de motores	Cuauhtémoc y Santa Fé
Instalación eléctrica y reparación de aparatos eléctricos	Nezahualcóyotl, Santa Fé y Texcoco
Instalaciones sanitarias y de gas	Morelos
Instrumentación Industrial	Cuauhtémoc
Mecánica automotriz	Cuauhtémoc, Morelos y Texcoco (en los centros de Cuauhtémoc y Morelos solo se imparten algunos módulos).

Pespunte para la industria del calzado	Santa Fé
Reparación de radio y T.V.	Morelos y Nezahualcóyotl
Soldaduras	Cuauhtémoc y Morelos
Tapicería	Morelos
Torno	Cuauhtémoc y Morelos.

Los centros de seguridad social, que son en total - 29, distribuidos en 16 estados de la república, están empezando a dar algunos cursos de capacitación técnica y en el futuro irán implementando más cursos hasta quedar totalmente - transformados en centros de capacitación técnica.

Estos centros de capacitación están orientados a la formación de los recursos humanos que demandan las constantes innovaciones tecnológicas y de organización para la producción. Los programas ahí impartidos se hacen en forma teórico-práctico, la duración de cada uno de los módulos de los cursos en su parte teórica, va de 3 a 72 horas, siendo su promedio de 26 horas, en la parte práctica la duración va de 14 a 107 horas, con un promedio de 65 horas, para llevar a cabo los programas adecuadamente, se dispone de aulas y talleres, implementados con el equipo, herramientas y materiales necesarios.

Los centros de capacitación artesanal agropecuario y de la industria hotelera y gastronómica cuentan con un total de 28 centros distribuidos en la república de los cuales - 4 están en el D.F., estos centros capacitaron durante 1979, a 10,044 personas.

El IMSS a través del departamento de capacitación - persigue los siguientes objetivos:

- \* Contribuir a la elevación del nivel de vida de

los trabajadores.

- \* Proporcionar a la población que no ha tenido oportunidad de incorporarse al sistema educativo formal, los conocimientos y habilidades necesarias - para colocarle en aptitud de desempeñar una actividad remunerada.
- \* Coadyuvar a los sectores obreros y empresarial, - para dar plena vigencia al derecho de los primeros a recibir capacitación y adiestramiento en el trabajo y al mismo tiempo facilitar el cumplimiento de la obligación correlativa a cargo de los patronos.

Para participar en los programas de capacitación - técnica los requisitos a cumplir son los siguientes:

- \* Edad mínima de 17 años
- \* Saber leer y escribir
- \* Conocer las cuatro operaciones aritméticas fundamentales
- \* Presentar cuatro fotografías tamaño infantil
- \* Formular solicitud de inscripción
- \* Pagar las cuotas correspondientes
- \* Cualquier persona puede inscribirse, sea asegurado o no

Para concluir, el siguiente cuadro muestra la distribución de la población inscrita, asistente y egresada, durante el año de 1979 en los centros de capacitación técnica y de seguridad social.

CENTRO DE CAPACITACION TECNICA, DISTRIBUCION DE LA POBLACION INSCRITA,  
ASISTENTE Y EGRESADA. 1979 AL 31 DE DICIEMBRE.

CIRCUNSCRIPCIONES Y MUNICIPIOS	P O B L A C I O N				
	INSCRITA	ASISTENTE		EGRESADA	
		PROMEDIO	%	ABSOLUTA	%
T O T A L	23347	3702	100	19651	100
VALLE DE MEXICO	9957	1979	53.45	8641	43.97
UNIDAD MORELOS	3838	941	25.41	3735	19.00
UNIDAD SANTA FE	456	122	3.29	349	1.77
TOPACIO	1072	111	2.99	937	4.76
UNIDAD CUAUHTEMOC	3643	680	18.36	2709	13.78
NETZAHUALCOYOTL	948	125	3.37	911	4.63
DELEGACIONES:	13390	1723	46.54	11010	56.02
GUANAJUATO	3240	307	8.29	2465	12.54
León	3240	307	8.29	2465	12.54
GUERRERO	242	29	.78	163	.82
Zihuatanejo	242	29	.78	163	.82
NUEVO LEON	2511	394	10.64	2487	12.65
Monterrey	2511	394	10.64	2487	12.65
centros de segu- ridad social					
AGUASCALIENTES	1808	110	2.97	1593	8.10
Aguascalientes	1808	110	2.97	1593	8.10
CAMPECHE	281	42	1.13	247	1.25
Campeche	180	25	.67	162	.82
Cd. del Carmen	101	17	.45	85	.43
CHIHUAHUA	646	92	2.48	496	2.52
Chihuahua	646	92	2.48	496	2.52
COAHUILA	186	32	.86	153	.77
Piedras Negras	186	32	.86	153	.77
COLIMA	847	148	3.99	827	4.20
Colima	521	74	1.99	519	2.64
Peña Colorada	145	18	.48	135	.68
Tecomán	181	56	1.51	173	.88

HIDALGO	95	12	.32	61	.31
Cd. Sahagún					
Tepeji de Ocampo	95	12	.32	61	.31
JALISCO	403	59	1.59	229	1.16
Cd. Guzmán	87	9	.24	80	.40
Ocotlán	316	50	1.35	149	.75
MICHOACAN	1168	125	3.37	607	3.08
Lázaro Cárdenas	628	48	1.29	243	1.23
Morelia	540	77	2.07	364	1.85
NAYARIT	272	46	1.24	244	1.24
Tepic	272	46	1.24	244	1.24
NUEVO LEON	206	49	1.32	163	.82
Linares	69	17	.45	63	.32
Montemorelos	60	12	.32	59	.30
Sabinas Hidalgo	77	20	.54	41	.20
PUEBLA	118	16	.43	98	.49
Puebla	118	16	.43	98	.49
SINALOA	444	87	2.35	362	1.84
Juan José Ríos	136	25	.67	124	.63
Navolato	246	37	.99	182	.92
Ruíz Cortines	62	25	.67	56	.28
SONORA	357	70	1.89	309	1.57
Hermosillo	147	38	1.02	123	.62
Huatabampo	58	10	.27	46	.23
Nogales	152	22	.59	140	.71
TABASCO					
Villahermosa					
VERACRUZ NORTE	370	73	1.97	340	1.73
Jalapa	370	73	1.97	340	1.73
VERACRUZ SUR					
Coatzacoalcos					
ZACATECAS	196	32	.86	166	.84
Zacatecas	196	32	.86	166	.84

NOTA: Los centros de Seguridad Social y Capacitación Técnica de Coatzacoalcos, Ver. y Cd. Sahagún, Hgo. entraron en operación en el 2o. semestre de 1979.

El Centro de Seguridad social y Capacitación Técnica de Netzahualcóyotl, Edo. de México, entró en operación a partir del mes de febrero de 1979.

## ORGANISMOS EMPRESARIALES

Las cámaras industriales y sus confederaciones como representantes de los intereses generales de las actividades industriales que las constituyen, tienen un papel preponderante en los sistemas de capacitación y adiestramiento. Es fundamental el sistema de auxilio financiero directo o de incentivos fiscales del estado tanto para empresas que están otorgando capacitación a sus trabajadores, como para los propios capacitados.

Para tal fin, dichos organismos han creado y están creando comités permanentes de capacitación, que contemplan prioritariamente lo siguiente:

1. Necesidades reales de capacitación al personal ya empleado.
2. Areas y materias en que sea necesario impartir capacitación.
3. Necesidades de capacitación de la rama industrial en el área de preingreso al trabajo como medio de reclutar personal ya preparado.
4. Medios y recursos de capacitación necesarios para resolver el problema de capacitación de la rama industrial.
5. Programas de acercamiento y vinculación de la rama industrial para aprovechar las instituciones y medios de capacitación ya en operación primordialmente las del sector público y con el sistema educativo.
6. Determinación de los programas, instituciones y sistemas de capacitación en uso, en la rama

industrial.

7. Disposición del empresario en su rama industrial para resolver el problema de la capacitación.
8. Bases teóricas de negociación con los comités para impartir capacitación en la forma siguiente:
  - a) Tiempo en que se imparte la capacitación
  - b) Pago del tiempo de entrenamiento
  - c) Sistemas de promoción dentro de la empresa
  - d) Material didáctico para la capacitación
  - e) Certificación de conocimientos
  - f) Sistemas de educación abierta
  - e) Determinación de los sectores laborales sometidos a capacitación.
9. Información a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social sobre los sistemas de capacitación - actualmente.
10. Que las Cámaras Industriales sean, y así se está llevando a cabo, el centro de referencia de la capacitación por rama industrial, quedando entendido que desde luego se está propugnando para que cada uno de ellos y a la vez las empresas - dentro de ellas esten adaptando el sistema más adecuado y únicamente lo articulen a través de sus Cámaras.
11. Límites de la obligación de capacitar.
12. Subsidios y alicientes de tipo fiscal para promover la capacitación.
13. En general, criterio de la rama industrial sobre la forma de satisfacer sus necesidades de capacitación y a la vez dar cumplimiento a las obligaciones de Ley.

Desde luego, se reafirma que a pesar de esta necesidad de coordinación, cada entidad ha quedado en libertad de ajustar sus sistemas de capacitación y medios de impartirla a sus necesidades. Es conveniente mencionar que para efectos de este trabajo, estamos considerando a las instituciones capacitadoras y adiestradoras más importantes de los organismos empresariales mencionados en los incisos subsecuentes (COPAR-MEX y CANACINTRA), sin negar la importante existencia de otras instituciones en la misma actividad, pero que por su giro económico, fuera del ramo industrial, no son mencionadas ampliamente.

Dichas instituciones cuentan con registro en UCECA y mencionamos algunas a continuación:

- Cámara Nacional de las Industrias Azucarera y Alcohólica
- Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica
- Cámara Nacional de la Industria de Radio y Televisión
- Cámara Nacional de la Industria Textil
- Cámara Nacional de la Industria de la Construcción
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados
- Cámara Nacional de la Industria Editorial
- Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas
- Cámara Nacional de la Industria de la Celulosa y el Papel.

Todas y cada una de dichas Cámaras, cuenta con su

instituto capacitador respectivo, ya registrados ante UCECA, que se encargan de impartir la capacitación y el adiestramiento al personal de las empresas agrupadas en las Cámaras.

### Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)

La Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) es una asociación nacional de empresarios, de afiliación libre, constituida para promover el desarrollo económico de México, defender el interés de sus asociados y armonizar las relaciones entre trabajadores y empresarios.

Sus objetivos están orientados hacia seis aspectos fundamentales:

a) UNIR: Es agrupar a los empresarios, independientemente de la actividad específica a la que se dedican, en torno a una doctrina económica y social común.

b) FORMAR: Es investigar y difundir a través de conferencias y publicaciones las técnicas de la organización moderna, de la administración de personal y toda clase de conocimientos que tiendan a lograr la eficiencia y responsabilidad social de la empresa privada y de sus integrantes.

c) INFORMAR: Consiste en proporcionar una adecuada orientación y actualización sobre los problemas que más afectan al empresario, haciendo llegar a sus asociados, la información que estime de su interés.

d) SERVIR: Es brindar a sus asociados diversos servicios indispensables para la operación óptima de sus empresas.

e) REPRESENTAR Y DEFENDER: Es conocer y analizar los problemas que afecten a la comunidad en general y a la em

presa privada en particular, para que de manera oportuna programada, se intervenga en ellos con el fin de proporc soluciones.

## Organización

COPARMEX cuenta con una estructura organizacional - compuesta por las áreas: Directiva, Planeación y Operativa, que logra un equipo de trabajo compuesto por expertos en las diversas áreas. Dentro del área operativa destaca, para efectos de este trabajo, el Instituto de Administración Científica de las Empresas (IACE); que es la institución que imparte la capacitación y el adiestramiento a todas las empresas que solicitan sus servicios.

## Instituto de Administración Científica de las Empresas (IACE)

### Objetivos

El Instituto de Administración Científica de las Empresas, filial de la confederación patronal de la república mexicana, tiene por objetivos colaborar con las empresas mexicanas a la capacitación y adiestramiento de sus recursos humanos, desde los supervisores de línea hasta sus más altos ejecutivos y supervisores. Los medios empleados por el IACE para el logro de sus objetivos, son una serie de cursos y seminarios, los primeros dedicados principalmente a los niveles intermedios de las organizaciones y los segundos al desarrollo de los altos ejecutivos de las empresas o instituciones, ya sean grandes, medianas o pequeñas y que estén de acuerdo con las exigencias económicas que IACE fije.

Los expositores de los cursos, son profesionistas -

mexicanos especializados en los temas que exponen, los cuales están ligados a las funciones que ejercen en sus respectivas empresas; uniendo así la teoría con la práctica. Los seminarios son dirigidos por profesionistas mexicanos o profesionistas de universidades norteamericanas, que a su vez son consultores de empresas.

Dichos expositores son contratados por honorarios, no son permanentes, ya que laboran de acuerdo a las necesidades de los cursos y seminarios que se soliciten.

Los métodos empleados en los seminarios y cursos del IACE son:

Presentación de conceptos, problemas, discusiones de casos, películas, dinámica de grupos y demás medios audiovisuales. Algunos cursos y seminarios del IACE, están agrupados de tal manera que forman varias áreas o sistemas de acuerdo con las funciones de los ejecutivos o empleados, de tal forma que un ejecutivo o empleado puede lograr una preparación completa tomando varios cursos o seminarios.

Estas áreas o sistemas están señaladas en los calendarios siguientes y son:

- Area A. De administración en general para altos ejecutivos.
- Area C. Capacitación.
- Area H. De administración de recursos humanos.
- Area P. De productividad de fábricas.
- Area F. De finanzas.
- Area AM. De administración técnica de los materiales.
- Area M. De mercadotecnia.

Area S. Para ejecutivos y secretarias.

Area SUP. Para supervisores y jefes intermedios.

Area PA. Programas avanzados de administración para altos ejecutivos.

#### Resumen de los Servicios del IACE

a) Organiza programas de capacitación con la tecnología más avanzada en materia administrativa, impartida por expositores tanto nacionales como extranjeros.

b) Celebra cursos y seminarios desde el nivel de su pervisores de línea, hasta la alta dirección de las empresas en general.

c) Analiza y diagnostica las necesidades propias de capacitación de cada empresa, e imparte cursos internos especiales para las mismas.

A partir de la reforma a la Ley Federal del Trabajo, del 28 de abril de 1978, con respecto a la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, IACE ha impartido más de 100 cursos con más de 3000 participantes.

En 1978, 42 cursos celebrados con 1319 participantes, mientras que en 1979 impartió 62 cursos con 2019 participantes. Además ha impartido más de 70 seminarios con más de 2500 asistentes. En 1978, 30 cursos celebrados con 1005 participantes en promedio, mientras que en 1979 fueron 49 cursos con 1630 participantes.

Mensualmente se imparten 11 eventos, tanto cursos como seminarios con un promedio de 35 a 40 personas de cupo para cada evento. Mientras que cada curso o seminario dura 2 semanas aproximadamente.

Los cursos que tienen más demanda, son principalmente los siguientes:

- \* Para actualización de secretarias,
- \* Formación de supervisores y jefes intermedios,
- \* Administración por objetivos,
- \* Administración y dirección de ventas, y
- \* Cómo elaborar programas de capacitación.

Los planes y programas para los cursos y seminarios se realizan con un año de anticipación, otorgándose el registro UCECACPR 290926001013 para los efectos legales ante la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA)

La Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), es una institución pública autónoma con personalidad jurídica, constituida en 1941, como la primera institución con carácter industrial en la república mexicana. Agrupa 56000 industrias de transformación, se consideran como los sectores más dinámicos del país; su representatividad abarca hasta las localidades más alejadas de los medios urbanos en donde existe actividad industrial, cubriendo el área sus 61 delegaciones localizadas en todos los estados de la república, con excepción de Nuevo León y Jalisco.

Los objetivos de CANACINTRA están orientados hacia cuatro aspectos fundamentales:

1) Defensa de los intereses generales de sus socios, sin más limitaciones que las señaladas en la Ley de Cá

maras de Comercio e Industria.

2) Estudio de las cuestiones que afectan a las empresas asociadas y promoción de medios para su desarrollo.

3) Ser órgano de consulta del estado, para satisfacer las necesidades de la industria asociada.

4) Ejercitar el derecho de petición representando a los asociados ante las autoridades, y solicitar de ellos según el caso, la expedición, modificación o derogación de las leyes y disposiciones administrativas que afectan a las actividades industriales.

### Organización

CANACINTRA cuenta con dos áreas importantes, dentro de su estructura organizacional, que son: el área de servicios y el área administrativa; en ésta destaca, la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, que se encuentra a nivel staff o de apoyo del Director General y Subdirector General del área de función administrativa. La Dirección de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos es la institución que debe impartir la capacitación y el adiestramiento a las empresas que soliciten sus servicios.

### Dirección de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos

Fue creada en 1979 por CANACINTRA para cumplir con las obligaciones derivadas de las reformas hechas a la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento. Y considerando además, la enorme importancia que reviste para los industriales tener personal capacitado y adiestrado a todos los niveles, que redundará en mayor rendimiento

y productividad de las empresas; también con el objeto de ayudar a los asociados de CANACINTRA, que en su mayoría son empresas pequeñas y medianas.

Dicha Dirección se ha abocado a asesorar a las empresas en el llenado de las formas para el establecimiento de las comisiones mixtas y los planes de capacitación y adiestramiento, atendiéndose a un total de 2242 socios, y habiendo elaborado el manual de capacitación y adiestramiento para el llenado de estas formas. En el año de su creación organizó once cursos de cine, sistemas sobre capacitación y adiestramiento en las áreas de ventas, administración y mandos intermedios. Participando además en el comité nacional de capacitación coordinado por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Internamente creó la Comisión Mixta de Capacitación CANACINTRA, y además, establecieron los planes para capacitar a los empleados de esta institución en las diferentes áreas en que laboran. En el año de 1980 CANACINTRA firmó un acuerdo con la Secretaría de Trabajo, en el que se le autorizó para capacitar a cerca de tres millones de trabajadores agrupados en sus 60 000 empresas afiliadas. La capacitación está contemplada hacia las empresas pequeñas y medianas básicamente y se impartirá esencialmente en las áreas de albañilería, carpintería y mecánica básica, entre otras, a través de sus 61 delegaciones en el interior del país y del área metropolitana.

Como se puede notar, CANACINTRA, empieza poco a poco a incorporarse como una institución capacitadora a través de su Dirección de Capacitación y Desarrollo, dentro del ámbito de la industria, principalmente enfocada a las empresas pequeñas y medianas en los niveles operativos (técnicos y obreros).

*proceso administrativo*

El proceso administrativo es el conjunto de factores y reglas que encaminan a la empresa al mejor logro de sus objetivos, fue creado por HENRY FAYOL que establece que la teoría de la administración es igualmente aplicable a todas las formas de cooperación humana organizada, promueve la "administración" científica de utilización general; los factores que él toma en cuenta son los siguientes: Previsión, Organización, Coordinación, Dirección y Control.

Otros autores estudiaron el proceso administrativo y son:

LYNDALL URWICK quien realiza estudios enfocados al ejército y sus diferentes características, defendiendo que la profusión de niveles no es perjudicial siempre y cuando se tenga acceso al jefe superior, o sea, que le da primer lugar a la comunicación.

HAROLD KOONTZ Y CIRIL O'DONELL con base en los factores del proceso administrativo, según su clasificación, fundamentan una serie de principios de tipo universal.

GEORGE R. TERRY identifica la administración con la dirección, concepto que corrobora al referirse a lo que considera como factores administrativos: Planeación, Organización, Ejecución y Control o vigilancia.

Considera dos grupos que desarrollan los factores:

- a) Preejecutivos, a cuyo cargo quedan:
  - Planeación, y
  - Organización
- b) Ejecutivo, encargado de:
  - Ejecución, y
  - Control.

JOSEPH L. MASSIE su principal intención es la de proporcionar una síntesis de los enfoques tradicionales, modernos, cuantitativos y de conducta del concepto gerencia; propone un sistema para integrar las contribuciones de las diversas disciplinas interesadas en el estudio de la administración; adopta la consideración de que la administración debe basarse en el estudio interdisciplinario.

AGUSTIN REYES PONCE en su opinión, el proceso administrativo consta de dos etapas bien definidas:

a) La estática donde se identifica la:

- Previsión,
- Planeación, y
- Organización

b) La dinámica que comprende:

- Integración,
- Dirección, y
- Control.

FRANCISCO LARIS CASILLAS se restringe exclusivamente a los principios básicos del proceso administrativo de acuerdo al desarrollo del mismo y a las necesidades y requerimientos de las grandes industrias y empresas en México, sin ir al análisis más profundo de las relaciones sociales dentro de la organización, de los problemas y conflictos, de las motivaciones ambientales y otros aspectos ampliamente desarrollados en los Estados Unidos de Norte América, o a través de los estructuralistas en Europa.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA inicia su obra con una revisión de hechos y procesos administrativos a través de la historia. Es de la opinión que los procesos administrativos, existen desde que aparece el hombre, dado que, al ser animal social, requería del logro de metas a través de esfuerzos

coordinados, de ahí que uno de los primeros ejemplos que utiliza es el de la cacería del mamut.

Pero de una u otra forma que estos autores hayan estudiado al Proceso Administrativo, a todos los llevó a un mejor desarrollo de la empresa, así como a conseguir un mejor logro de sus objetivos.

Para facilidad en la comprensión del Proceso Administrativo a continuación se presenta un cuadro sinóptico:

*cuadro sinóptico de los  
diversos autores del  
proceso administrativo*

## DIVERSOS AUTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AÑO AUTOR	(1886) HENRY FAYOL	(1943) LYNDALL URWICK	(1955) KOONTZ Y O'DONELL	(1956) GEORGE R. TERRY
F A C T O R E S	<p><b>PREVISION</b> Calcular el porvenir y prepararlo. La previsión tiene una infinidad de ocasiones y de maneras de manifestarse; su principal manifestación, su signo sensible, su instrumento más eficaz, es el programa de acción.</p>	<p><b>VATICINIO</b> Prévoir, significa tanto predecir el futuro como prepararse para él.</p>		
		<p><b>PLANEAMIENTO</b> Ver que el plan de operaciones esté cuidadosamente preparado y que se lleve a cabo en forma estricta.</p>	<p><b>PLANEACION</b> Selección de objetivos programáticos y procedimientos, y toma de decisiones.</p>	<p><b>PLANEACION</b> Determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse.</p>
	<p><b>ORGANIZACION</b> Es prever a una empresa de todo lo que es útil para su funcionamiento: Materias primas, herramientas, capital y personal.</p>	<p><b>ORGANIZACION Y COORDINACION</b> Organización significa levantar la organización humana y material de la empresa, organizando tanto a las personas como a los materiales. Coordinación significa unir y correlacionar todas las actividades. Comienza cuando las personas, aunque sólo sean dos o más, continúan sus esfuerzos para un fin determinado.</p>	<p><b>ORGANIZACION</b> Involucra, estructura de funciones requeridas con actividades y grupos bien definidos.</p>	<p><b>ORGANIZACION</b> Crear una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra sea gobernada por su relación con el todo.</p>
	<p><b>COORDINACION</b> Es introducir la armonía entre todas las partes de la empresa, con objeto de facilitar su funcionamiento y su éxito.</p>	<p><b>MANDO</b> Hacer que el personal lleve a cabo su trabajo. Establecer una dirección que sea competente y que tenga unidad de propósito; la técnica de la dirección en cuanto a sus relaciones humanas puede definirse mejor como la técnica de mejorar o dirigir gente.</p>	<p><b>STAFFING</b> Es dotar y mantener con personal la estructura de la organización.</p>	<p><b>EJECUCION</b> Es hacer que todos los miembros del grupo deseen alcanzar los objetivos.</p>
	<p><b>DIRECCION</b> Una vez constituido el cuerpo social, se trata de hacerle funcional.</p>		<p><b>DIRECCION</b> Guiar y conducir a los subordinados.</p>	
<p><b>CONTROL</b> Consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adaptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición.</p>	<p><b>CONTROL</b> Ver que todo se haga de acuerdo con las reglas que se hayan establecido y con las instrucciones que se hayan dado.</p>	<p><b>CONTROL</b> Medición y corrección de las actividades de los subordinados para saber si se ajustan a los planes.</p>	<p><b>CONTROL</b> Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo verificándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con la planeada.</p>	

## DIVERSOS AUTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AÑO AUTOR	(1958) JOSEPH L. MASSIE	(1960) A. REYES PONCE	(1961) F. LARIS CASILLAS	(1967) FERNANDEZ ARENA
FACTORES	<p><b>ORGANIZAR</b> Sistema por el cual se determinan la estructura y asignación del trabajo.</p>	<p><b>INICIAR</b> Previsión implícita la idea de unificación en cuanto a los puntos científicos y sistematizados para tener previsión y que definir los objetivos, investigar los factores, y coordinar sus distintos puntos en diversos cursos alternativos de acción.</p>	<p><b>PLANEACION</b> Es la determinación de lo que va a hacerse incluyendo decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, selección de programas, determinación de métodos específicos, procedimientos y establecimientos de las reglas del trabajo.</p>	<p><b>PLANEAR</b> Primer momento del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se establecen objetivos del mismo, y se elaboran planes y programas a cumplir.</p>
	<p><b>PLANEAR</b> La actitud por la cual se estudia el futuro.</p>	<p><b>PLANEACION</b> Consiste en fijar el curso concreto de acción derivado de la idea de previsión, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la sucesión de operaciones para realizarlo, y las determinaciones de tiempo y de recursos necesarios para su realización.</p>	<p><b>ORGANIZACION</b> Es el agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en sentido vertical y horizontal.</p>	<p><b>ORGANIZAR</b> Es el agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en sentido vertical y horizontal.</p>
	<p><b>CONTROLAR</b> El método que mide el desarrollo actual y se refiere hacia una meta preestablecida.</p>	<p><b>CONTROL</b> Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.</p>	<p><b>INTEGRACION</b> Es el obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación requieren como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.</p>	<p><b>COMUNICAR</b> Es el paso por el cual las ideas se transmiten para obtener el resultado deseado.</p>
	<p><b>COMUNICAR</b> El paso por el cual las ideas se transmiten para obtener el resultado deseado.</p>	<p><b>INTEGRACION</b> Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de directrices ya sea tomadas directamente, o con más frecuencia delegadas dicha autoridad y su vigila simultáneamente que se cumple en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.</p>	<p><b>INTEGRACION</b> Consiste en la obtención para uso de la empresa del capital, del personal ejecutivo, terrenos, construcciones y demás elementos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo los planes.</p>	<p><b>INICIAR</b> Decidir sobre la mejor alternativa de ejecución seleccionando el mencionado plan o programa más adecuado para la resolución del mismo.</p>
	<p><b>DIRIGIR</b> El procedimiento por el cual el desarrollo actual de los asuntos se guía hacia metas dadas.</p>	<p><b>COMUNICAR</b> Es la acción de los resultados actuales y compararlos en relación con los estándares, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, formular y mejorar nuevos planes.</p>	<p><b>DIRIGIR</b> Es el ejercicio de instrucciones, indicación de los planes a los subordinados y llevar los a cabo, establecimiento de la relación personal directa entre jefe y subordinados, etc.</p>	<p><b>CONTROLAR</b> Apreciación del resultado de la acción comparándolo con el plan y programa estableciendo causas de las desviaciones y posibles medidas de corrección que surtiran en el extremo iniciar un nuevo plan y programa.</p>

*el proceso administrativo en la  
capacitación y adiestramiento*

Como sabemos las diversas funciones y actividades - que existen en una organización, son las que han hecho evolucionar las necesidades de adquirir habilidades y preparación para un mejor desarrollo, de ahí el surgimiento de la capacitación y adiestramiento, que es en sí, una actividad que debe ser vista como una inversión rentable y redituable, por la obtención de los mejores resultados y un personal mejor desarrollado.

Es por esto, que la función de capacitación y adiestramiento, debe estar orientada a "satisfacer las necesidades específicas de una organización y contribuir a lograr los resultados y objetivos de la misma". Esta debe ser su misión, a través de sus programas y sistemas o modelos de capacitación y adiestramiento, ya que éstos deben estar engranados en los objetivos de la organización.

Es por ello que el proceso administrativo es importante y necesario en cualquier empresa para el logro de los objetivos; como ya se definió anteriormente, éste "es el conjunto de factores o reglas que llevan a la empresa al mejor logro de los mismos".

Para efectos de este trabajo consideramos al proceso administrativo con los siguientes factores: Planeación, Organización, Dirección, Control y Evaluación, que a continuación definimos:

#### PLANEACION

Es la clave y fase inicial para optimizar el uso y resultados aplicados en capacitación y adiestramiento; una buena planeación debe estar basada en una buena investigación, en un análisis claro y concreto de:

- \* Cómo es el funcionamiento y desempeño de los trabajadores actuales.
- \* Qué nuevas actividades y conocimientos son necesarios para mejorar la productividad, en qué grado y con qué clase de trabajadores.
- \* Qué cambios planeados en la operación de la empresa requerirán trabajadores con nuevas habilidades y conocimientos.
- \* Qué planes de expansión hay y qué clase de trabajadores se requerirán para que se logre con éxito esa expansión.
- \* Pueden los actuales trabajadores ser entrenados o reentrenados para futuros trabajos, o se requerirán nuevos empleados con nuevas habilidades.

Además de este análisis desde el punto de vista interno, se debe realizar una investigación sobre las condiciones del medio ambiente externo, como están impactando los cambios en tecnología, qué hay de nuevo en la materia de adiestramiento, qué nuevos métodos o procedimientos, materiales o equipo se están aplicando en este campo.

Con los resultados de la investigación y manteniendo una referencia constante de las metas que se determinen para satisfacer las necesidades de capacitación y adiestramiento, la planeación nos ayuda a resolver ordenadamente cuestionamientos tales como:

- Qué debe hacerse
- Con qué secuencia de prioridad o enfoques
- De qué manera y a qué costo
- Qué resultados específicos se esperan y qué problemas deberán ser resueltos
- Qué limitaciones existen.

## ORGANIZACION

Involucra todas las actividades que el personal de capacitación y adiestramiento realiza, con y por otros para lograr los objetivos y metas de determinado programa.

Esto incluye la preparación, el desarrollo o conducción y la realización de los eventos, seminarios o cursos.

## DIRECCION

La dirección incluye la administración de la función de capacitación y adiestramiento, y el mantenimiento de un clima adecuado de motivación e interés en el cual se desarrolla lo organizado.

Sus fases son:

- \* Cómo esta resultando la programación
- \* Cómo lo esta haciendo
- \* Si se está dentro del presupuesto
- \* Si se está dentro de los programas de tiempo
- \* Estar orientados a las metas y objetivos para lo cual fueron establecidos los programas de capacitación y adiestramiento.

Esta etapa pone a prueba la planeación y organización, así como también permite detectar puntos fuertes o débiles o necesidades para mejorar el funcionamiento de la capacitación y adiestramiento.

## CONTROL

El control como función, mantiene los sucesos y ac-

tividades de la capacitación y adiestramiento, dentro de la línea; esto es, al mantener una vigilancia cercana de la operación, comparada con las metas preestablecidas y tratando de asegurar que se cumplan con los objetivos.

Los elementos comunes del control incluyen:

Records y reportes, inventarios, encuestas de opiniones, cuestionarios, análisis de funcionamiento, etc.

Los procedimientos del control dan la oportunidad de destacar desviaciones de los planes y objetivos, permitiendo que las causas puedan ser examinadas y corregidas.

#### EVALUACION

Es el paso final, es el que determina hacia dónde están encaminándose los resultados de capacitación y adiestramiento, la justificación de costos, la efectividad de la función, su contribución a resultados.

Con ésta se puede ver si:

- Está desempeñando un buen trabajo el área de capacitación y adiestramiento
- La evaluación proporciona "ideas" muy útiles en lo referente a la función de capacitación y adiestramiento, a su orientación y a sus resultados.

Algunas de las principales fuentes de evaluación pueden ser:

- Opiniones de los capacitados y adiestrados (escritas u orales).

- Opiniones de supervisores en cuanto a los resultados del trabajo desempeñado por el personal capacitado.
- Realización de pruebas o exámenes teóricos o prácticos en situaciones donde su comportamiento puede ser observado.
- Observaciones o comentarios de la administración.

Este paso de evaluación permite al área de capacitación y adiestramiento y a la administración de la organización visualizar:

- Qué actividades en adiestramiento deben ser eliminadas, enfatizadas o reducidas, y cuales nuevas - deben ser implementadas.
- Qué políticas deben ser revisadas y cuales deben ser promulgadas.
- Qué servicios adicionales deben ser instituidos.
- Cómo podemos incrementar la productividad del área de capacitación y adiestramiento.

La revisión de todas las observaciones que la fase de evaluación proporciona, mantiene la función de capacitación y adiestramiento productiva y actualizada y permite el ajuste o adecuación que de acuerdo a las necesidades que en la organización se vayan requiriendo en forma dinámica y flexible.

*investigación práctica*

## CONSIDERACIONES PREVIAS

La presente investigación práctica se desarrolló en la División Aztlán de la Cía. Cartón y Papel de México, S.A. de C.V., que tiene 25 años de establecida en este país y que goza de buen prestigio, cuenta con 2050 obreros con estudios básicos y 700 empleados de confianza.

Es una empresa que se dedica a la producción y venta de productos terminados de cartón, papel, plásticos y cilindros en envases, es por lo anterior que requiere de personal que se encuentre debidamente adiestrado y capacitado para el desempeño de los diversos puestos de trabajo de cada una de las secciones o departamentos; desde la utilización del desperdicio de cartón, sistema de producción y terminado de productos, así como el conocimiento de la calidad necesaria de cada producto.

Tomando en cuenta lo anterior, se realizó una encuesta con los empleados, con el fin de conocer las reacciones que tienen éstos frente a los distintos cursos de capacitación y adiestramiento que imparte la empresa, así como, para comprobar lo dicho por un ejecutivo de la empresa, encargado de la programación de los distintos cursos que se imparten, al cual se le aplicó un cuestionario que presentamos y comprobamos con la investigación realizada, quien dice que los cursos de capacitación y adiestramiento constituyen uno de los principales puntos de apoyo para lograr los objetivos de la empresa.

La empresa se pregunta: cuáles son las motivaciones que debe dar a sus empleados?, y en que grado?; hay que tomar en cuenta las necesidades y motivaciones que los empleados y trabajadores traen al lugar de trabajo, todos llegan a

la empresa con diversos tipos de motivación dominantes de personalidad y de comportamiento individual.

Es importante analizar lo anterior, ya que da la pauta para determinar las verdaderas necesidades de motivación, como la de logro, la de poder y la de afiliación. Así una persona con alta motivación de logro se caracteriza porque desea alcanzar resultados y compite para lograrlos, busca la responsabilidad individual, establece sus objetivos y normas de ejecución, siempre piensa como hacer mejor su trabajo; una persona con alta motivación de afiliación, desea tener relaciones cordiales, proporciona apoyo a los demás, etc.; una persona con alta motivación de poder busca y obtiene satisfacción al influir y controlar a las personas, desea puestos de autoridad, dirigir a otros, etc.

El departamento de capacitación y adiestramiento al conocer y evaluar la intensidad de las motivaciones dominantes de su personal, está en mejor posición para administrar las y satisfacerlas adecuando las personas a los puestos. Es por eso que tiene establecidos distintos planes de motivación, como son:

**GRUPOS DE RESERVA.**- Es política de la empresa llevar a los puestos de ejecutivos y de gerencia promoviendo al personal con potencial ejecutivo dentro de la misma; cada Gerente Divisional es responsable de recomendar a la gerencia de personal, a cualquier empleado u obrero con el potencial necesario para ser miembro del grupo de reserva.

**UNO POR UNO.**- Participan todos los ejecutivos, los jefes de división y departamentos; se preparan a gentes con posibilidades de llegar a mejores puestos ejecutivos, trazando un programa con el nombre del individuo, el puesto al que

puede ser promovido, así como el tiempo en que estará listo para ocuparlo.

DIGALO.- Es un programa de comunicación recíproca, entre empresa y empleado, estos encuentran respuesta a todas sus preguntas, quejas, sugerencias relacionadas con el trabajo y sus relaciones con los demás.

Se tratan temas como: relaciones con sus compañeros de trabajo, trato con el superior inmediato, gusto o insatisfacción por su trabajo, oportunidades de promoción, progreso en la empresa, etc.

El adiestramiento y la capacitación en la empresa, se inicia con la inducción de la persona al puesto y los sistemas a seguir logrando por ese medio quitar psicológicamente el temor que se experimenta al ingresar a una empresa en la que no se conoce al personal, ni los sistemas y la seguridad que puede proporcionar.

Este entrenamiento es antes, de que el empleado o trabajador esté en su departamento, debe hacerse con la mayor cordialidad, ya que es un punto importante para el inicio del empleado en la compañía y su desarrollo.

Consideramos que en esta etapa de desarrollo del empleado, el departamento de personal, debe determinar las normas de la empresa y lograr motivar a sus empleados dándoles una cordial bienvenida, presentarlo con sus compañeros, así como con el futuro jefe.

La segunda etapa de adiestramiento y capacitación básica, lo imparten el jefe de división o departamento en el terreno práctico, y tienen la responsabilidad de seguir moti-

vando y obtener buenos resultados del empleado, repasando con él todos los aspectos relacionados con el trabajo, ya que el jefe tiene experiencia en el ramo y en las funciones que independientemente se imparten en la capacitación y el adiestramiento.

## MATERIALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

El uso de materiales o instrumentos en la capacitación y adiestramiento permite llevar el mensaje al personal ; estos instrumentos o materiales se pueden clasificar como sigue:

a) Escrito.- Este material se subdivide en: manual de capacitación y adiestramiento, cursos de correspondencia , evaluación a través de cuestionarios.

Este tipo de material no se utiliza solo, la mayoría de las veces se combina con otro tipo, para hacer más completo el programa.

b) Visual.- Se subdivide en: ilustraciones en general, películas, transparencias, filminas, franelógrafos; estos medios también se usan combinados.

c) Auditivo.- Se subdivide en: grabaciones, discos, etc.

d) Verbal u Oral.- Se subdivide en: desarrollo de temas específicos, mesas redondas y dinámica de grupos. Este tipo de comunicación se hace indispensable dentro del programa de capacitación y adiestramiento, puesto que debe haber un contacto entre los que imparten el curso y quienes lo reciben.

## METODO EXPERIMENTAL

El método experimental fue a base de cuestionarios, a través de los cuales se obtuvo la información que sirvió para la comprobación de la hipótesis. Como punto de partida se elaboró un cuestionario piloto, con objeto de afinar detalles en cuanto a las preguntas y respuestas proporcionadas por el ejecutivo de la empresa.

## HIPOTESIS O PROBLEMA A RESOLVER

El objeto principal de esta investigación es demostrar por medio de una muestra de empleados y trabajadores de la Cía. Cartón y Papel de México, S.A. de C.V., División Aztlán, si la capacitación y el adiestramiento son impartidos, si existen planes y programas y si la capacitación y adiestramiento puede ser aplicable o seguir los pasos que señala el proceso administrativo.

Sabemos que para poder lograr ésto la empresa debe de contar con una buena administración y con personal capacitado, que haga posible la realización de todos los planes fijados por la misma.

Teniendo en cuenta lo anterior y que existen cursos de capacitación y adiestramiento para los empleados de las divisiones de la Cía. en estudio, se decidió realizar la investigación en la División Aztlán.

## IDENTIFICACION DEL UNIVERSO

El universo considerado fue la División Aztlán, con una muestra de 150 empleados; una cosa importante, es que normalmente los cursos de capacitación y adiestramiento parten

de la gerencia general de capacitación y adiestramiento de la empresa, debido a esta situación se escogió la división Atlán, ya que los resultados serán similares en cualquier otra división.

#### DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Para el diseño del cuestionario se tomó en cuenta - que debía ser de un lenguaje fácil de entender, con una secuencia lógica y elaborado de tal modo que se puedan ir guiando y controlando las respuestas.

Como la mayoría del personal conoce los cursos de capacitación y adiestramiento a nivel básico, se formularon preguntas comunes a las diferentes áreas de personal existentes.

Las preguntas son en su mayoría cerradas, formuladas de tal manera para conocer algunas opiniones que después se clasificaron de acuerdo a las respuestas.

#### ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Una vez efectuada la investigación, se procedió a tabular e interpretar la información obtenida a través de cuestionarios.

El tabulado de la información se presenta en forma secuencial de acuerdo al formato del cuestionario preparado para tal fin.

*questionario aplicado a la  
compañía de cartón y papel  
de méxico, s.a.*

*a un ejecutivo de la empresa*

## C U E S T I O N A R I O

### 1.- QUE ENTIENDE POR CAPACITACION ?

Dotar al individuo de los conocimientos necesarios para desarrollar integralmente las funciones de la actividad o puesto previsto.

### 2.- QUE ENTIENDE POR ADIESTRAMIENTO ?

Como lo indica la palabra es hacer más diestro y eficaz al individuo en X o Y función o tarea (o sea perfeccionar o desarrollar sus habilidades).

### 3.- A QUIEN CONSIDERA QUE DEBA DARSE CAPACITACION?

A todo empleado o trabajador que aporte un mínimo al menos, de interés, tiempo, esfuerzo, etc. (ya que no se puede obligar a nadie).

### 4.- A QUIEN CONSIDERA QUE DEBA DARSE ADIESTRAMIENTO ?

Al total de los trabajadores de la empresa.

### 5.- EN LA EMPRESA CARTON Y PAPEL DE MEXICO, SE IMPARTE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ?

Sí.

### 6.- EN DONDE Y CUANDO SE PROPORCIONA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ?

A pie de máquina, en salas de juntas, en centros de capacitación, cuando de acuerdo a los programas y ciclos de trabajo se aparte una fecha idónea para el evento.

### 7.- EN QUE HORARIO CONSIDERA QUE SE DEBA IMPARTIR?

Mixto; cooperación de la empresa antes de la salida del empleado, o del trabajador después de su jornada de trabajo.

8.- QUIENES IMPARTEN LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO EN LA EMPRESA ?

Jefe inmediato o supervisor, instructores internos y externos, instituciones especializadas.

9.- CUALES SON LAS ALTERNATIVAS CON QUE CUENTA LA EMPRESA PARA CAPACITAR Y ADIESTRAR ?

Internas: Supervisores y/o jefes; departamentos de capacitación, comunicaciones y centro cultural (primaria y secundaria).

Externas: Especialistas, instituciones educativas, etc.

10.- QUE PROCEDIMIENTOS SIGUE LA EMPRESA PARA CUMPLIR CON LO ESTIPULADO POR LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ?

De acuerdo a las necesidades internas y proyectos se efectúa el plan de acción individual y grupal; posteriormente se adapta el problema a los formatos y lineamientos que marca la U.C.E.C.A. :

- Constituir la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- Formular e implementar los planes y programas de capacitación y adiestramiento atendiendo a las necesidades detectadas.
- Otorgar a los trabajadores capacitados sus respectivas constancias de habilidades laborales.

11.- QUE ES PARA USTED LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ?

Si cumple con los objetivos previstos, es una herramienta valiosa para detectar, planear, implementar y or-

ganizar eventos de capacitación y desarrollo.

12.- COMO CREE QUE DEBE INTEGRARSE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ?

Con representantes de todas las áreas, que tengan el interés y capacidad para representar a sus compañeros o área de acción en forma objetiva y eficaz, también por igual número de representantes de trabajadores y patrón.

13.- QUE CONSIDERA USTED QUE DEBA HACERSE ANTES DE ELABORAR LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ?

Conocer que recursos humanos, económicos y equipo contamos; qué se ha hecho antes? y con qué resultados y qué proyección y necesidades tiene la compañía.

14.- QUE ELEMENTOS DEBEN TENER LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ?

Ser: prácticos (alcanzables).

Los objetivos a lograr (bien definidos sus alcances); entendibles; a quién, dónde, cuándo, etc.

15.- EN LA EMPRESA CARTON Y PAPEL DE MEXICO SE FORMULAN UNO O VARIOS PLANES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ?

Se formulan varios según las necesidades y características de cada división.

16.- A QUE SE OBLIGAN LOS TRABAJADORES AL RECIBIR CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ?

\* A asistir continua y oportunamente a los eventos programados de común acuerdo.

\* Atender las indicaciones de los instructores y cumplir con los programas respectivos.

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

17.- AL CUMPLIR EL TRABAJADOR CON LO QUE ENUNCIA LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SE LE OTORGA LA CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES ?  
Sí.

18.- LA EMPRESA CUMPLE CON LOS OBJETIVOS QUE MARCA LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ?  
Sí, inclusive los sobrepasa.

a) ACTUALIZA Y PERFECCIONA LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL TRABAJADOR ?  
Es el objetivo, aunque no siempre se logra.

b) SE PREVIENEN LOS RIESGOS DE TRABAJO ?  
Sí y aparte de los conocimientos que va teniendo sobre las máquinas y herramientas de trabajo se le dan pláticas de seguridad e higiene.

c) SE LE PROPORCIONA INFORMACION SOBRE NUEVAS TECNOLOGIAS QUE EXISTEN EN LA EMPRESA ?  
Sí, esto si son aplicables a su puesto actual o próximo.

d) SE PREPARA AL TRABAJADOR CUANDO EXISTE UNA VACANTE O UN PUESTO DE NUEVA CREACION ?  
Cuando existe una vacante generalmente se ubica al más apropiado de acuerdo a su capacidad y antigüedad. O sea, que un subordinado está en constante capacitación para que en un momento dado ocupe el puesto inmediato superior. En los de nueva creación si no existe candidato interno se busca externo.

- e) SE INCREMENTA LA PRODUCTIVIDAD CON LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO QUE SE DA AL TRABAJADOR ?

Es uno de los objetivos básicos, aunque no siempre se da, ya que existen factores como: motivación, problemas laborales, descomposturas, falta de materia prima, etc.

- f) CONSIDERA QUE CON LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO MEJORAN LAS APTITUDES DEL TRABAJADOR ?  
Sí.

- 19.- DE QUE MANERA SE LLEVA A CABO LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO A LOS TRABAJADORES ?

Se prepara a pie de máquina, esto es siguiendo el sistema por medio de cursos de capacitación.

- 20.- QUE PASA SI LA EMPRESA NO CUMPLE CON LA OBLIGACION DE DAR CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO A LOS TRABAJADORES ?

Por una parte se expone a sanciones del gobierno, por otra a dejar de crecer con bases sólidas, problemas laborales, etc.

- 21.- CUANDO UN TRABAJADOR NO ACEPTA LOS CURSOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, LA EMPRESA QUE PROCEDIMIENTOS DEBE SEGUIR ?

A través de la Comisión Mixta de capacitación y adiestramiento y cuando exista un puesto al que aspire dicho individuo deberá demostrar con hechos (pruebas prácticas y teóricas) que posee los conocimientos y habilidades necesarias, si no lo hace no podrá cambiar de categoría.

- 22.- QUIEN LLEVA EL REGISTRO DE LOS TRABAJADORES QUE SE CAPACITAN ?

La Comisión Mixta de capacitación y adiestra--

miento a través de los controles que lleva: el departamento de capacitación, gerentes de recursos humanos, supervisores y jefes de área, reportando a la vez a la Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento para que formule el padrón de trabajadores capacitados.

23.- CUANDO PRESENTAN PARA SU REGISTRO LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ?

Cuando se tienen, pero la Ley implica que se efectúe en los términos siguientes: 15 días después de la revisión del Contrato Colectivo e los dos primeros meses del año.

24.- QUE DOCUMENTACION DEBE PRESENTARSE PARA CUMPLIR CON LO ESTABLECIDO EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ?

Las formas que implantó U.C.E.C.A., referentes

a:

- Planes y programas
- Actas de integración de Comisiones Mixtas
- Instructores internos y externos
- Lista de la constancia de habilidades laborales.

25.- A DONDE DEBEN PRESENTARSE LOS PLANES Y PROGRAMAS ?

Deben presentarse ante U.C.E.C.A.

26.- ES CONVENIENTE IMPARTIR LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO A CORTO, MEDIANO Y A LARGO PLAZO ?

Lo ideal es planear sólo a corto y mediano plazo, ya que impartir sólo implica el presente (al momento).

27.- LA EMPRESA INCLUYE EN SU CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO, CLAUSULAS SOBRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE SU PERSONAL ?

A continuación me permito describir algunos artículos del contrato colectivo de nuestra división Aztlán:

Art. 51.- Tanto para los trabajadores de nuevo ingreso, para el puesto que vayan a desempeñar, como para sus trabajadores de planta dentro de las diversas profesiones, la empresa organizará sistemas de capacitación teórica y práctica, los sistemas de capacitación para cada una de las diferentes profesiones, serán fijados conforme los programas que formularán la empresa y el sindicato. Los sistemas o cursos de capacitación que deberán seguirse para ascender de una categoría a otra, podrán ser de duración diferente en las diversas profesiones y en las diferentes etapas de las mismas.

Art. 52.- Los cursos o sistemas de capacitación se organizarán generalmente dentro de las horas de trabajo, salvo que por necesidades de producción empresa-sindicato convengan que un determinado programa de capacitación se dé fuera de las horas de trabajo o cuando se trate de trabajadores que deseen asistir a cursos ajenos a su especialidad. Cuando los cursos o sistemas de capacitación se organi

cen dentro de las horas de trabajo, los trabajadores estarán obligados a asistir a ellos; cuando sea fuera de las horas de trabajo, la asistencia a los mismos no será obligatoria y, por lo tanto, no dará derecho a remuneración alguna al respecto.

Art. 53.- La empresa podrá retirar la capacitación a un trabajador si éste falta injustificadamente al curso o sistema o entrenamiento o si la marcha de la capacitación no es satisfactoria, a juicio razonable de la empresa en relación con el tiempo que haya transcurrido y conforme al respectivo programa.

Art. 54.- Ningún trabajador podrá ser ascendido si no posee los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño eficiente del puesto o categoría superiores.

Art. 55.- Para cubrir vacantes definitivas o temporales por más de treinta días, la empresa preferirá al trabajador más antiguo de aquéllos que están previamente capacitados para el eficiente desempeño del puesto de ascenso y que ocupen la categoría inmediata inferior en la respectiva profesión u oficio.

Art. 56.- Si al determinar la empresa cubrir una vacante definitiva o temporal de más de treinta días y no existiera -

entre los trabajadores de la planta un trabajador con los conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño eficiente del puesto, éste se cubrirá con trabajadores de nuevo ingreso en los términos de la cláusula 10 de este contrato.

28.- EN LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PUEDE INCLUIRSE LA ALFABETIZACION, PRIMARIA INTENSIVA Y SECUNDARIA ABIERTA? Sí, a últimas fechas del departamento del Distrito Federal, la Secretaría de Educación Pública y la Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento están apoyando lo anterior con mucho interés, pudiendo incluirse en los planes y programas que se presentan a ésta.

*a los empleados*

## C U E S T I O N A R I O

1.- Conoce usted lo que es un curso de capacita- -  
ción y adiestramiento ?

SI ( )

NO ( )

2.- Al ingresar a la empresa recibió cursos de in-  
ducción ?

SI ( )

NO ( )

3.- Ha recibido cursos de capacitación y adiestra-  
miento por parte de la empresa aparte de los  
de inducción ?

SI ( )

NO ( )

4.- En caso de ser negativa marque las causas:

( ) Falta de comunicación.

( ) Falta de tiempo.

( ) Falta de interés.

( ) No ser de planta.

5.- En caso de ser afirmativa, dónde los recibió ?

( ) A pie de máquina.

( ) Sala de juntas.

( ) Centros de capacitación.

6.- Los cursos de capacitación y adiestramiento le  
han servido para:

( ) Mayor conocimiento.

( ) Confundirlo en el desarrollo de sus actividades.

( ) Una superación personal.

7.- Con qué fin, cree usted que la empresa implan-

tó los cursos de capacitación y adiestramien-  
to ?

- ( ) Motivarlo a que desarrolle mejor su trabajo.
- ( ) Para que trabaje más.
- ( ) Que no disminuya su rendimiento.
- ( ) Elevar sus conocimientos para otros puestos.

8.- Considera usted que los cursos de capacitación  
y adiestramiento deben ser para:

- ( ) Empleados eventuales.
- ( ) Empleados de planta.
- ( ) Todos los empleados.

9.- Considera usted que tomar los cursos de capaci-  
tación y adiestramiento son:

- ( ) Necesarios
- ( ) Innecesarios

10.- Al recibir un curso de capacitación y adiestra-  
miento usted se da cuenta de que:

- ( ) No le hacia falta.
- ( ) Puede ayudarlo.
- ( ) Si le hacia falta.

11.- En qué horario considera que se debe impartir?

- ( ) Matutino
- ( ) Vespertino
- ( ) Nocturno
- ( ) Mixto

12.- Si le informan que ha sido seleccionado para  
recibir un curso de capacitación y adiestra-  
miento se sentirá:

- ( ) Presionado por la empresa.
- ( ) Motivado para tomarlo.
- ( ) Indiferente.

13.- Qué espera usted al finalizar un curso de capacitación y adiestramiento ?

- ( ) Un mejor puesto.
- ( ) Permanecer estable.
- ( ) Mejorar las actividades actuales.

14.- Los expositores que le han impartido capacitación o adiestramiento lo han hecho:

- ( ) Bien
- ( ) Regular
- ( ) Mal

15.- A qué está obligado cuando se le avisa que va a recibir un curso ?

- ( ) Asistir puntualmente.
- ( ) Seguir las indicaciones de los expositores.
- ( ) No asistir.

16.- Los cursos de capacitación o adiestramiento - que le han impartido considera que han sido:

- ( ) Buenos
- ( ) Regulares
- ( ) Malos

17.- Al término de los cursos usted satisface sus:

- ( ) Necesidades sociales.
- ( ) Necesidades económicas.
- ( ) Necesidades de proyección.

18.- Las aportaciones que obtiene a través de los cursos, le han servido para su realización dentro del trabajo ?

SI ( ) NO ( )

19.- Si la respuesta es afirmativa, en que forma ?

- ( ) En el desarrollo de sus actividades.
- ( ) Superación personal.
- ( ) Superación económica y laboral.

20.- Los cursos de capacitación o adiestramiento lo motivan a:

- ( ) Aceptar mayores responsabilidades.
- ( ) Rehuir a las responsabilidades.
- ( ) Conformarse con responsabilidades actuales.

21.- Al terminar el curso se le evalúa presentando exámenes de conocimientos teóricos y prácticos?

SI ( ) NO ( )

22.- Al término de éstos ha recibido usted constancia de habilidades laborales ? (Diploma)

SI ( ) NO ( )

23.- Considera usted que esta constancia le servirá para mejorar de puesto o desarrollarse mejor - en el actual ?

SI ( ) NO ( )

24.- Si la respuesta es afirmativa:

- ( ) Sirve para que en un momento dado se pueda ocupar una va cante.
- ( ) Le sirve para ocupar un puesto en cualquier otra em- presa.
- ( ) Conoce usted cómo puede utilizar los conocimientos adqui ridos.

*tabulación del cuestionario*

1.- Conoce usted lo que es un curso de capacitación y adiestramiento ?

	DE	CONTESTARON SI	%
ADMINISTRATIVOS	30	30	100%
SUPERVISORES	40	35	88%
SERVICIOS	<u>80</u>	<u>70</u>	88%
TOTAL	150	135	

2.- Al ingresar a la empresa recibió cursos de inducción ?

	DE	CONTESTARON SI	%
ADMINISTRATIVOS	30	30	100%
SUPERVISORES	40	40	100%
SERVICIOS	<u>80</u>	<u>80</u>	100%
TOTAL	150	150	

3.- Ha recibido cursos de capacitación y adiestramiento por parte de la empresa aparte de los de inducción?

	DE	CONTESTARON SI	%
ADMINISTRATIVOS	30	28	93%
SUPERVISORES	40	34	85%
SERVICIOS	<u>80</u>	<u>50</u>	63%
TOTAL	150	112	

4.- En caso de ser negativa, marque las causas:

	ADMVO	%	SUP	%	SERV	%	TOTAL	%
-Falta de comunicación	1	50	2	33	10	33	13	34.2
-Falta de tiempo	1	50	4	67	5	17	10	26.3
-Falta de interés	0	0	0	0	7	23	7	18.4
-No ser de planta	0	0	0	0	8	27	8	21.1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100.0%</b>

5.- En caso de ser afirmativa, donde los recibió ?

	ADMVO	%	SUP	%	SERV	%	TOTAL	%
-A pie de máquina	17	60	34	100	50	100	101	87
-Salas de junta	20	71	15	44	0	0	35	38
-Centros de capacitación	28	100	20	59	40	80	88	80

6.- Los cursos de capacitación y adiestramiento le han servido para:

	ADMVO	%	SUP	%	SERV	%	TOTAL	%
-Mayor conocimiento	28	100	34	100	20	40	82	80
-Confundirlo en el desarrollo de sus actividades	0	0	0	0	5	10	5	3
-Una superación personal	28	100	34	100	25	50	87	83

7.- Con que fin, cree usted que la empresa implantó los cursos de capacitación y adiestramiento ?

	ADMVO	%	SUP	%	SERV	%	TOTAL	%
-Motivarlo a que desarrolle mejor su trabajo	28	93	35	87	47	58	110	79
-Para que trabaje más	0	0	0	0	2	2	2	1
-Que no disminuya su rendimiento	0	0	0	0	10	12	10	4
-Eleva sus conocimientos para otros puestos	<u>30</u>	<u>100</u>	<u>40</u>	<u>100</u>	<u>50</u>	<u>57</u>	<u>120</u>	<u>85</u>
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>	<b>242</b>	<b>100%</b>

8.- Considera usted que los cursos de capacitación y adiestramiento deben ser para:

	ADMVO	%	SUP	%	SERV	%	TOTAL	%
-Empleados eventuales	0	0	0	0	0	0	0	0
-Empleados de planta	30	100	40	100	80	100	150	100
-Todos los empleados	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

9.- Considera usted que tomar los cursos de capacitación y adiestramiento son:

	ADMVO	%	SUP	%	SERV	%	TOTAL	%
-Necesarios	30	100	40	100	70	88	140	93
-Innecesarios	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>10</u>	<u>12</u>	<u>10</u>	<u>7</u>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

10.- Al recibir un curso de capacitación y adiestramiento usted se da cuenta que:

	ADMVO	%	SUP	%	SERV	%	TOTAL	%
-No le hacia falta	0	0	0	0	0	0	0	0
-Puede ayudarlo	28	100	30	88	41	82	99	90
-Si le hacia falta	<u>28</u>	<u>100</u>	<u>34</u>	<u>100</u>	<u>50</u>	<u>100</u>	<u>112</u>	<u>100</u>
TOTAL	56	100%	64	100%	91	100%	211	100%

11.- En qué horario considera que se debe impartir ?

	ADMVO	%	SUP	%	SERV	%	TOTAL	%
-Matutino	0	0	0	0	0	0	0	0
-Vespertino	28	100	30	88	50	100	108	96
-Nocturno	28	100	34	100	20	40	82	80
-Mixto	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>15</u>	<u>30</u>	<u>15</u>	<u>10</u>
TOTAL	56	100%	64	100%	85	100%	205	100%

12.- Si le informan que ha sido seleccionado para recibir un curso de capacitación y adiestramiento se sentirá:

	ADMVO	%	SUP	%	SERV	%	TOTAL	%
-Presionado por la empresa	0	0	0	0	5	6	5	3
-Motivado para tomarlo	30	100	40	100	65	81	135	90
-Indiferente	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>10</u>	<u>13</u>	<u>10</u>	<u>7</u>
TOTAL	30	100%	40	100%	80	100%	150	100%

13.- Qué espera usted al finalizar un curso de capacitación y adiestramiento ?

	ADMVO	%	SUP	%	SERV	%	TOTAL	%
-Un mejor puesto	28	100	34	100	50	100	112	100
-Permanecer estable	0	0	0	0	0	0	0	0
-Mejorar las actividades actuales	<u>28</u>	<u>100</u>	<u>34</u>	<u>100</u>	<u>42</u>	<u>84</u>	<u>104</u>	<u>95</u>
TOTAL	56	100%	68	100%	92	100%	216	100%

14.- Los expositores que le han impartido capacitación y adiestramiento lo han hecho:

	ADMVO	%	SUP	%	SERV	%	TOTAL	%
-Bien	21	75	27	79	37	74	85	76
-Regular	7	25	7	21	7	14	21	19
-Mal	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>6</u>	<u>12</u>	<u>6</u>	<u>5</u>
TOTAL	28	100%	34	100%	50	100%	112	100%

15.- A qué está obligado cuando se le avisa que va a recibir un curso de capacitación y adiestramiento ?

	ADMVO	%	SUP	%	SERV	%	TOTAL	%
-Asistir puntualmente	28	100	34	100	32	64	94	84
-Seguir las indicaciones de los expositores	0	0	0	0	18	36	18	16
-No asistir	<u>0</u>							
TOTAL	28	100%	34	100%	50	100%	112	100%

16.- Los cursos de capacitación y adiestramiento que le han impartido considera que han sido:

	ADMVO	%	SUP	%	SERV	%	TOTAL	%
-Buenos	18	64	28	82	35	70	81	72
-Regulares	10	36	6	18	15	30	31	28
-Malos	<u>0</u>							
TOTAL	28	100%	34	100%	50	100%	112	100%

17.- Al término de los cursos usted satisface sus:

	ADMVO	%	SUP	%	SERV	%	TOTAL	%
-Necesidades sociales	0	0	0	0	0	0	0	0
-Necesidades económicas	0	0	0	0	14	28	14	13
-Necesidades de proyección	28	100	30	88	36	72	94	84
-No contestaron	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>4</u>	<u>12</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>3</u>
TOTAL	28	100%	34	100%	50	100%	112	100%

18.- Las aportaciones que obtiene a través de los cursos le han servido para su realización dentro del trabajo ?

	ADMVO	%	SUP	%	SERV	%	TOTAL	%
-Sí	28	100	34	100	50	100	112	100
-No	<u>0</u>							
TOTAL	28	100%	34	100%	50	100%	112	100%

19.- Si la respuesta es afirmativa en qué forma:

	ADMVO	%	SUP	%	SERV	%	TOTAL	%
-En el desarrollo de sus actividades	28	100	34	100	39	78	101	93
-Superación personal	24	86	30	88	47	94	101	89
-Superación económica y laboral	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>43</u>	<u>86</u>	<u>43</u>	<u>28</u>
TOTAL	52	100%	64	100%	129	100%	245	100%

20.- Los cursos de capacitación y adiestramiento lo motivan a:

	ADMVO	%	SUP	%	SERV	%	TOTAL	%
-Aceptar mayores responsabilidades	28	100	34	100	32	64	94	84
-Rehuir a responsabilidades	0	0	0	0	8	16	8	7
-Conformarse con responsabilidades actuales	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>10</u>	<u>20</u>	<u>10</u>	<u>9</u>
TOTAL	28	100%	34	100%	50	100%	112	100%

21.- Al terminar el curso se le evalúa presentando exámenes de conocimientos teóricos y prácticos ?

	ADMVO	%	SUP	%	SERV	%	TOTAL	%
-Sí	28	100	33	97	40	80	101	90
-No	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>3</u>	<u>10</u>	<u>20</u>	<u>11</u>	<u>10</u>
TOTAL	28	100%	34	100%	50	100%	112	100%

22.- Al término de éstos ha recibido usted, la constancia de habilidades laborales ? (Diploma)

	ADMVO	%	SUP	%	SERV	%	TOTAL	%
-Sí	28	100	33	97	40	80	101	90
-No	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>3</u>	<u>10</u>	<u>20</u>	<u>11</u>	<u>10</u>
TOTAL	28	100%	34	100%	50	100%	112	100%

23.- Considera usted que esta constancia le servirá para mejorar de puesto o para desarrollarse mejor en el actual ?

	ADMVO	%	SUP	%	SERV	%	TOTAL	%
-Sí	28	100	33	97	40	80	101	90
-No	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>3</u>	<u>10</u>	<u>20</u>	<u>11</u>	<u>10</u>
TOTAL	28	100%	34	100%	50	100%	112	100%

24.- Si la respuesta es afirmativa, marque las causas:

	ADMVO	%	SUP	%	SERV	%	TOTAL	%
-Sirve para que en un momento dado pueda usted ocupar una vacante	28	100	33	97	40	80	101	92
-Le sirve para ocupar un puesto en cualquier otra empresa	20	71	30	88	30	60	80	73
-Conoce usted cómo puede utilizar los conocimientos adquiridos	5	18	3	15	5	10	13	14

***comentarios***

El primer cuestionario se le aplicó a un ejecutivo de la empresa Cartón y Papel de México, S.A. de C.V., encargado de la coordinación de capacitación y adiestramiento, en el se puede comprobar que la empresa ha cumplido con lo establecido por la Ley Federal del Trabajo (Art. 153) ya que proporciona capacitación y adiestramiento a todos los niveles, y sus planes y programas los tiene registrados ante la Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento (UCECA)

Así mismo para capacitar a su personal utiliza: instructores internos y externos e Instituciones Educativas, cuenta además con un Centro Cultural en el cual se proporcionan cursos de ideomas, artes, danza, así como clases de primaria y secundaria abierta.

Se pudo comprobar en la contestación de dicho cuestionario que la empresa sí cumple los pasos que tiene el proceso administrativo, ya que prevee día con día las necesidades de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus empleados y planea los objetivos que se pretenden lograr en los cursos que se imparten, cuenta además con los temas y material necesario para cubrir dicha instrucción.

Al iniciar esta instrucción se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del instructor, ejercida a base de decisiones, delegando dicha autoridad y vigilando en forma adecuada y concisa todas las órdenes emitidas.

El segundo se le aplicó a los empleados de dicha empresa a nivel administrativo, supervisores y servicios, en el cual se pudo apreciar que la capacitación y adiestramiento es conocida en gran parte por los entrevistados.

Se considera que la empresa tiene una gran preocupación por estos cursos, ya que además cuenta con cursos de inducción; se observó que el personal con que cuenta la empresa tiene gran interés por estos cursos y que es más la falta de comunicación y de tiempo lo que hace que éstos, no se lleven a cabo en contadas ocasiones, pues la mayoría del personal ha llevado estos cursos ya sea a pie de máquina, salas de juntas o centros de capacitación, lo que hace que el individuo además de adquirir mayor conocimiento tenga una superación personal, eleve sus conocimientos para otros puestos y desarrolle mejor su trabajo.

Los cursos de capacitación y adiestramiento deben ser aplicados principalmente a los empleados de planta ya que estos cursos son necesarios y pueden ayudarlos al mejor desempeño de sus actividades.

La empresa cuenta con varios horarios como son: el matutino, vespertino, nocturno y mixto, para impartir los cursos de capacitación y adiestramiento, con esto el trabajador puede elegir su horario en caso de ser seleccionado para recibir dichos cursos sin sentir ninguna presión por parte de la empresa y al mismo tiempo sentirse motivado para asistir.

El trabajador al finalizar su curso de capacitación y adiestramiento, espera un mejor puesto, además un amplio mejoramiento en sus actividades actuales ya que lo menos que desean es permanecer estables; esto lleva al trabajador a la necesidad de asistir puntualmente a los cursos que se le están proporcionando.

Los expositores que han dado estos cursos los han impartido en forma correcta y entendible; al término de los cursos se llevan a cabo exámenes de conocimientos teóricos y

prácticos además de que reciben "Constancia de Habilidades La borales" (Diploma); esta constancia servirá para mejorar de puesto, desarrollarse mejor en el actual, ocupar una vacante, satisfacer necesidades económicas u ocupar un puesto en cualquier otra empresa.

*conclusiones*

Como se ha podido apreciar en el desarrollo de este trabajo, la capacitación y el adiestramiento son importantes, y necesarios para el logro de los objetivos de cualquier empresa.

De una u otra forma, han pasado los días en que el trabajador era considerado y tratado como una simple máquina; se han superado inclusive, los tiempos en que el trabajo del hombre era objeto de estudio, únicamente con el fin de aumentar su productividad mecánica.

Consideramos que en una empresa, una de las principales preocupaciones que debe existir, es la de proporcionar capacitación y adiestramiento a todo el recurso humano con que cuenta, ya que de ello va a depender que se incremente la productividad, así, también, contar en un momento dado, con la persona idónea para ocupar un puesto de nueva creación y que la empresa cuente con mano de obra calificada.

También sabemos que los cursos de capacitación y adiestramiento son una forma de motivación al personal, ya que tienden a satisfacer las necesidades de superación personal y de eficiencia en el trabajo.

La importancia de esta motivación, radica en el hecho de que éstos les proporcionan mayores conocimientos y habilidades que son la base para alcanzar los objetivos de la empresa y consecuentemente el logro de sus metas personales. Dichas metas consisten en la satisfacción de las necesidades económicas, físicas, sociales y de proyección.

Es importante hacer notar que la mayoría de los empleados, pretenden satisfacer sus necesidades de proyección dentro de la empresa, ya que la satisfacción de éstas, impli-

ca que las necesidades económicas y sociales estén suficientemente realizadas.

Para el logro y satisfacción de estas necesidades es importante y necesaria la capacitación y el adiestramiento, para lo cual como ya lo hicimos saber, en México contamos con instituciones dedicadas exclusivamente para ello como son: (CENAPRO) Centro Nacional de Productividad de México, A.C. , (ARMO) Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria, (IMSS) Instituto Mexicano del Seguro Social; y algunos organismos empresariales como : (COPAR-MEX) Confederación Patronal de la República Mexicana, (IACE) Instituto de Administración Científica y (CANACINTRA) Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, los cuales están destinados a promover la capacitación de los recursos humanos de México que trabajan a diversos niveles en la industria, agricultura y servicios; contando para ello con personal altamente calificado en las materias necesarias.

Como se puede ver en la investigación, la mayoría - conoce o tiene idea de lo que es un curso de capacitación y adiestramiento, los cuales con una adecuada motivación, dan como resultado que el personal responda en forma favorable hacia los objetivos de la empresa, también se pudo observar que con los cursos de capacitación y adiestramiento, los empleados adquieren un mayor conocimiento de su área de trabajo, mayor seguridad en sí mismos, capacidad para aceptar mayores responsabilidades y aumentar su rendimiento en el trabajo.

*bibliografía*

- 1.- MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL  
Robert L. Craig  
Lester R. Bittel  
México, Edit. Diana 1977
- 2.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO  
José Antonio Ferrnández Arena  
Edit. Herrero Hermanos
- 3.- ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION  
Adalberto Rios Szalay  
Andrés Paniagua Aduna  
Edit. FCA
- 4.- PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA  
Frederick Winslow Taylor  
Edit. Herrero Hermanos
- 5.- ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y CENTRAL  
Henry Fayol  
Edit. Herrero Hermanos
- 6.- NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO REFORMADA  
Alberto Trueba Urbina  
Jorge Trueba Barrera  
Edit. Porrúa Hnos.
- 7.- BASES ESCENCIALES DE LA ADMINISTRACION  
Joseph L. Massie  
Edit. Diana
- 8.- LOS ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION  
Lyndall Urwick  
Edit. Herrero Hermanos

- 9.- ADMINISTRACION DE PERSONAL  
Hurbert J. Chruten  
Arthur W. Sherman Jr.  
Compañía Edit. Continental 1978
- 10.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Fernando Arias Galicia  
Edit. Trillas
- 11.- CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA  
Harold Koontz  
Cyril O'Donell  
Edit. Mc. Graw-Hill
- 12.- GUIA TECNICA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPA-  
CITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EM-  
PRESA No. 1  
Antonio Escalante Herrera (varios autores)  
Edit. Popular de los Trabajadores  
Enero 1979, México
- 13.- GUIA TECNICA PARA LA FORMULACION DE PLANES Y PROGRAMAS  
DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LAS EMPRESAS  
Jesús Martínez Alvarez  
Edit. Popular de los Trabajadores  
Julio 1979, México
- 14.- GLOSARIO DE TERMINOS EMPLEADOS EN LA CAPACITACION Y EL  
ADIESTRAMIENTO  
Jesús Martínez Alvarez (varios autores)  
Edit. Popular de los Trabajadores  
Mayo 1981, México

- 15.- TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL  
Ramón de Lucas Ortueta  
Edit. Limusa
- 16.- COMO INVESTIGAR EN CIENCIAS SOCIALES  
Pick López Velasco  
Edit. Trillas
- 17.- ASPECTOS PRACTICOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
Lic. Adolfo Tena Morelos  
Coparmex - Fondo Editorial
- 18.- PETROLEOS MEXICANOS  
Revista XXVI Capacitación y Adiestramiento
- 19.- FOLLETO COPARMEX "OBJETIVOS"  
México, Publicación de la Confederación Patronal de la  
República Mexicana, 1980
- 20.- FOLLETO CANACINTRA "SERVICIOS"  
México, Publicación de la Cámara Nacional de la Indus-  
tria de la Transformación, 1979
- 21.- FOLLETO DE DIFUSION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION  
Instituto Mexicano del Seguro Social

## INSTITUCIONES CONSULTADAS

CENAPRO	Centro Nacional de Productividad de México, A.C.
ARMO	Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria.
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social.
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana.
CANACINTRA	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.
FOGAIN	Fondo de Garantía para la Industria Mediana y Pequeña.
IACE	Instituto de Administración Científica.
SEPAFIN	Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial.
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
	Banco de México.