



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

# **LA CAPACITACION DEL PERSONAL EN UNA TIENDA DE ROPA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A**

**CRUZ ALEJANDRO SANCHEZ Y NIETO**

**DIRECTOR DE SEMINARIO**

**LIC. DAVID OCHOA MORENO**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## INDICE

PAGINA.

INTRODUCCION.-----	1
Capítulo I.- CAPACITACION DE PERSONAL.	
1.1.- Antecedentes Históricos de la Capacitación.-----	2
1.2.- La Capacitación y Adiestramiento para las Empresas Pequeñas y Medianas en México	4
1.3.- Definiciones de Capacitación.-----	15
Capítulo II.- ASPECTOS JURIDICOS.	
2.1.- Bases Legales.-----	20
2.2.- Bases Contractuales.-----	24
2.3.- El Entrenamiento y la Capacitación como necesidad Legal.-----	
Capítulo III. SISTEMAS Y TECNICAS.	
3.1.- Escuelas, Centros de Capacitación.-----	26
3.2.- Tipos de Entrenamiento.-----	30
3.3.- Técnicas de Entrenamiento.-	33
Capítulo IV.- UN MODELO DE ADIESTRAMIENTO PARA LOS EMPLEADOS.	
4.1.- Importancia de los Antecedentes para Elaborar Programas de Adiestramiento.-----	42
4.2.- Procedimientos para Determinar necesidades de Adiestramiento y obtener los Antecedentes.-----	48
4.3.- Determinación de Necesidades de Adiestramiento Encubiertas.-----	50
Capítulo V.- CONCLUSIONES Y PROPOSICIONES	61
Capítulo VI.- BIBLIOGRAFIA.-----	68

## INTRODUCCION

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación más de la Perenne corriente del pensamiento humano y vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre, como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social. El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma.

El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una Empresa. Por ello la ciencia de la administración de Personal ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas cuya reconocida importancia ha dado origen a recientes disposiciones especiales dentro de nuestra Legislación Laboral vigente.

Las técnicas de Administración de Personal cada día más profundas y complejas, originan un interés creciente que consiste en contar con guías especializados.

Por lo mismo cualquier esfuerzo que en materia de Capacitación se lleve a cabo para facilitar la integración y compenetración del personal con sus propias funciones y con los objetivos de la Empresa contribuirá a consolidar un mejor clima de Relaciones Humanas y de Productividad.

## Capítulo I.- CAPACITACION DE PERSONAL.

### 1.1.- Antecedentes Históricos de la Capacitación.

Conforme el hombre fue inventando sus herramientas, ropa y su propio lenguaje se ve en la necesidad de obtener un entrenamiento que le va a -- servir para la civilización.

La importancia de este hecho, es que tuvo la necesidad de transmitir los conocimientos a otros, -- administrando el proceso de desarrollo que hoy -- en día se llama Entrenamiento, es por eso que -- cuando es recibido por otra persona decimos que empieza el aprendizaje, transmitiendo los conocimientos o habilidades para su beneficio.

La acumulación de conocimientos se inicia en la época de piedra, y a medida que las excavaciones arqueológicas continúan y aparecen inscripciones que nos hablan de la forma de vida de hace 6000 años o más llevaban las primeras civilizaciones, cuando observamos sus construcciones arquitectónicas y monumentos pensamos que fueron aquellos primeros albañiles, canteros, artistas, científicos que existieron en aquella época.

Sigue transcurriendo el tiempo y en el adveni--- miento de la Revolución Industrial (1750) se termina el primer período de acumulación de conocimientos del hombre, donde da principio a su nueva fase.

La curiosidad técnica y mecánica del ser humano tuvo un tremendo desarrollo en la Revolución Industrial haciendo que sus conocimientos se dupli-- caran, tanto sociales como intelectuales.

El desarrollo lo constituyen los gremios y aso-- ciaciones, su propósito básico era la protección mutua.

Estos tipos de asociaciones fueron las primeras empresas y al mismo tiempo establecieron las primeras normas de calidad exigiendo requisitos mínimos a la mano de obra.

Los gremios estaban formados por tres clases de trabajadores, existía un maestro que era propietario de las herramientas y de la materia prima, el cual actuaba como Director de los trabajadores.

Los aprendices quienes normalmente vivían con el maestro y no recibían pago alguno si no solamente recibían comida, albergue y entrenamiento.

Por otra parte estaban los trabajadores quienes a pesar de haber pasado por la etapa del aprendizaje, y que aún no lograba dominar totalmente el oficio solo recibían su pago fijo por su trabajo, y con la esperanza de que algún día llegarían a desempeñar el cargo de maestros.

Conforme los mercados se fueron expandiéndose se fueron pidiendo a los fabricantes mas maquinarias y materiales lo que demandó mayor inversión por parte de los maestros.

Pero los trabajadores insistían en que siendo dueños de sus herramientas y materias primas serían los dueños de la producción.

Esto dió origen a que los trabajadores estuvieran protegidos y reglamentados sobre todo a lo que se refiere a horarios, salarios, herramientas y premios.

Esto dió la pauta para que todos los agremiados tuvieran los mismos privilegios, podemos considerarlos como los primeros precursores de los modernos sindicatos.

1.2.- La Capacitación y Adiestramiento -  
para las Empresas Pequeñas y Media-  
nas.

Casi todas las empresas, y en particular las pequeñas deben depender de un cuerpo de empleados, trabajadores bien adiestrados debidamente administrados y contentos y pueden contribuir grandemente a que las operaciones de una empresa resulten productivas.

Uno de los principales problemas a los cuales se enfrentan las empresas pequeñas y medianas, es - la falta de empleados calificados.

Una tarea fundamental a la cual se enfrenta el - pequeño empresario es reclutar trabajadores, una vez que se haya tomado la decisión respecto a -- qué necesidades de personal necesita la empresa.

La contratación de un nuevo empleado es tan im--portante para la empresa, como para el individuo que se está contratando.

Puede ser el inicio de una relación mutuamente - favorable o bien el inicio de una secuencia de - faltas.

Actualmente muchas de las empresas experimentan una rotación de mano de obra elevada y ventas ba-  
jas; son aquellas cuya Política de contratación,  
adiestramiento y supervisión son descuidadas y -  
de poca revisión.

La rotación de empleados no comienza con la in--conformidad en el trabajo, comienza con los procedimientos de selección y adiestramiento.

Dos razones poderosas para la elevada rotación - de empleados son los procedimientos de recluta--miento y de selección utilizados.



La manera como anuncia la existencia de un puesto vacante, como maneja las aplicaciones, como conduce las entrevistas y hace su selección, como contrata y adiestra a un nuevo empleado y lo introduce hacia un nuevo puesto, puede ser de suma importancia para su éxito y satisfacción con su empresa.

Cuando se considera el costo de reclutamiento, selección y adiestramiento de un nuevo empleado, los errores pueden ser muy costosos a la empresa en términos de tiempo y dinero perdido.

Es necesario, por lo tanto que se sigan los procedimientos adecuados en el reclutamiento, selección y contratación de empleados.

Cuando un nuevo empleado está listo para principiar a trabajar es de suma importancia que se planee cuidadosamente su introducción a su nuevo trabajo.

Las impresiones obtenidas en el primer día de trabajo pueden durar por mucho tiempo.

Se le deberá dar a su nuevo empleado una orientación completa de su trabajo y se buscará que se familiarice con su organización, con las personas que la integran y con las operaciones.

Puede ser aconsejable que se le dedique un día íntegro al proceso de orientación.

Asegurarse que el nuevo empleado sea presentado al resto de sus compañeros, y que tenga la oportunidad de platicar con algunas de las personas con las cuales se encuentre.

El empleado deberá recibir una explicación general de la operación total del negocio con mayor detalle.

Así deberá ver como encaja su puesto en la organización total.

Muchas empresas consideran beneficioso poner a un nuevo empleado bajo la vigilancia de un miembro de la organización con experiencia, el cual se hará responsable de cerciorarse de que aquél se capacite.

Un proceso de orientación lógico y sistemático - le ayudará a preparar al nuevo empleado y asegurar que se le de una introducción adecuada hacia el nuevo puesto.

Si a un nuevo empleado se le selecciona y orienta adecuadamente hacia el nuevo puesto, y si él está conciente de las responsabilidades de éste y conoce lo que se espera de él, el efecto total de este proceso habrá de establecer las bases para una relación obrero-patronal perdurable, mucho ayudará en ello si no termina allí con su programa de orientación, sino que estuviera al tanto con el proceso del nuevo empleado.

La orientación y el adiestramiento son partes integrantes de un esfuerzo conjunto. Deben acompañarse uno a otro y convertirse en una parte establecida de la rutina.

Si la empresa ha de mantenerse al corriente con los nuevos descubrimientos e innovaciones, existe una tendencia, especialmente en los negocios pequeños a darle al nuevo empleado una buena introducción a su trabajo y luego dejarlo sólo, aún cuando se dedique mucho tiempo dinero y esfuerzo, para escoger a un empleado, el trabajo será inútil salvo que completamente ese buen arranque sea con un programa de adiestramiento continuo.

El adiestramiento de empleados podría ser el fac

tor más importante de la empresa.

La pésima imagen pública que muchos de los pequeños negocios que tienen actualmente se deben en gran parte al mal adiestramiento de los empleados.

La actuación de los empleados puede mejorarse mediante el adiestramiento.

Algunos gerentes de negocios pequeños piensan -- que el adiestramiento es una pérdida de tiempo y de esfuerzo y tratan de minimizar su programa de adiestramiento, este es el enfoque de una visión muy estrecha y la evidencia existente muestra -- que adiestramiento si produce buenos resultados.

Si bien algunos empleados aprenden más rápido -- que otros, en casi todos los casos el mejor de los empleados habrá de resultar beneficiado con un buen programa de adiestramiento.

Las necesidades de capacitación habrán de variar de acuerdo con las circunstancias particulares.

Para satisfacer estas diversas necesidades existen muchos diferentes enfoques al adiestramiento que pueden ser seguidas.

El programa de adiestramiento debe basarse en -- tres factores principales:

- 1.- Una disciplina del trabajo.
- 2.- Una descripción de las habilidades necesarias para el trabajo.
- 3.- Una medición de lo que cada empleado conoce y puede hacer.

Para la mayoría de los pequeños negocios, el --- programa de adiestramiento se tendrá "sobre la - marcha" generalmente, si no se tiene recursos --

disponibles para un tipo de adiestramiento más formal, los conocimientos y habilidades requeridos pueden ser fácilmente enseñados como parte del trabajo diario; el adiestramiento sobre la marcha podrá ser muy efectivo y ayudará al nuevo trabajador a convertirse en un activo muy valioso para la empresa.

Se deberá tener algunas ideas, por anticipado al verdadero programa con respecto a qué es lo que desea enseñar a sus empleados.

Esas ideas deberán hacerse por escrito y podrán servir como guía del verdadero programa de adiestramiento.

El esquema que presento a continuación podrá ayudar a establecer un programa de adiestramiento.

a.- Primer paso.

- 1.- Asegurarse de que el empleado esté completamente tranquilo, entusiasta, familiarizado con los otros empleados y con su operación en general.
- 11.- Deberá hacerse un análisis de lo que el empleado ya conoce del trabajo y de los conocimientos y habilidades que posea en relación con aquellas que él necesitara.
- 111.- El empleado deberá comprender la importancia del trabajo que él desarrollará y deberá conocer exactamente como su posición y esfuerzo engrana en las operaciones generales del negocio.

b.- Segundo paso.

- 1.- Estar seguro que el empleado comprenda su trabajo específico paso a paso.
- 11.- Explicarle en forma verbal los diversos pa--

sos del proceso, y a la medida que lo haga, comente sobre las áreas débiles.

c.- Tercer paso.

1.- Haga que el empleado realmente desarrolle - las tareas requeridas.

11.- Felicítelo sobre todas las fases que se han - gan correctamente, con tacto corrija los -- errores.

111.-Discuta cualquier duda o pregunta que tenga o haga el empleado.

d.- Cuarto paso.

1.- Deje solo al empleado.

11.- Compruebe su progreso después de que haya - tenido un poco de experiencia.

111.-Discuta cualquier problema o áreas débiles.

IV.- Indíquelo a dónde puede acudir para conse-- guir ayuda y consejo.

V.- Gradualmente reduzca la cantidad de supervi - sión que necesite el empleado.

A medida que la sociedad moderna se ha ido desa- rrollando, las exigencias de los negocios han -- cambiado drásticamente, en un tiempo se conside- raba la tierra como una fuente de riqueza y pues to que nosotros éramos una economía agrícola, la mayor parte de nuestra producción se relacionaba con la tierra.

Con las mejoras tecnológicas, la importancia de las tierras empezó a disminuir y con la Revolu- ción Industrial, la maquinaria y el capital se - convirtieron en una fuente de riqueza.

Con el arribo de la época de la computación y la especialización, muchas personas piensan que he- mos llegado a una época en donde las habilidades

tecnológicas o el adiestramiento especializado - habrá de ser la nueva fuente de riqueza.

Aquellas compañías o negocios que puedan hacer - el mejor uso de las habilidades tendrá éxito en el mercado.

Por lo tanto, la demanda de trabajadores exper--tos y capaces continúa aumentando, y la cantidad está limitada.

Para poder competir con las grandes empresas en cuanto a mano de obra especializada.

El hombre de pequeños negocios deberá encargarse por si mismo de adiestrar y desarrollar, de en--tre sus obreros, a personas que posean las habi--lidades y conocimientos que la empresa requiera.

La empresa podrá verse obligada a adiestrar a su contador, a su gerente de oficina; un obrero de producción a convertirlo en supervisor; una re--cepcionista en una secretaria.

En cualquier caso se podrá considerar necesario dar un adiestramiento avanzado y promover a mu--chos de sus empleados.

Los procedimientos de adiestramiento avanzado y de ascensos habrán de asemejarse mucho a los des--critos para el adiestramiento.

La principal diferencia en este caso estriba en que está tratando con empleados experimentados - que conocen la empresa.

Ellos se verán altamente motivados e interesa---dos, puesto que en todo caso estarán adiestrándo se para aumentar sus capacidades y su valor para la empresa.

El adiestramiento avanzado y la obtención de una

mayor categoría deberán estar de acuerdo con las necesidades de la empresa.

El aumento en los costos de hacer negocios y en el ritmo de cambios en la economía requieren que todos los negocios se mantengan al día con los cambios que están ocurriendo.

El pequeño negociante debe preocuparse bastante en mantenerse al día con las últimas innovaciones que lo afectan a él y a sus operaciones.

El adiestramiento, por lo tanto como las demás áreas del buen ejercicio de la administración deberá considerarse como un proceso continuo. El solo hecho que el adiestramiento de un nuevo empleado se haya llevado a cabo, no significa que su educación sea completa.

Todos los empleados, incluyendo aquellos que tienen un puesto administrativo, deberán tener un adiestramiento continuo para estar al tanto de los nuevos procedimientos y descubrimientos en el ramo.

Si se sigue un proceso de adiestramiento continuo, sus empleados estarán capacitados para hacer frente a los retos de la industria.

El adiestramiento avanzado constante y el mejoramiento de las capacidades habrán de dar como resultado un personal más moderno, más eficiente y más instruido.

Cada vez que uno de sus empleados aprende una nueva habilidad o proceso, o se le enseñe a mejorar sus habilidades más allá de las demandas de su situación actual, la empresa y el propio empleado habrán de verse beneficiados.

Entre más versátil y productivo sea un empleado

y más habilidades domine, mayor será su contribución a la empresa.

La empresa misma se hace más flexible y se prepara mejor para hacer frente a las emergencias que se presentan en la operación normal del negocio.

La rotación de empleados puede reducirse, la calidad del trabajo se mejorará, se disminuyen los accidentes del trabajo y el costo global de la mano de obra en relación con la producción total habrá de reducirse.

El empleado resultará también beneficiado, puesto que está mejor adiestrado, tiene más habilidades y es más versátil.

Puede contribuir más a la empresa. El efecto psicológico también es importante puesto que un adiestramiento incesante le mostrará a un empleado que está avanzando, que él si tiene una contribución creciente en favor de la empresa y que se le puede considerar para futuros ascensos y promociones.

El adiestramiento en ventas es particularmente necesario para el hombre de pequeños negocios, la mayoría de los pequeños negocios se dedican a realizar ventas al menudeo y es en este ramo en el que desarrolla el peor trabajo de ventas, una mala remuneración y la falta de adiestramiento y orientación son algunas de las razones que originan esta dificultad.

Comunmente se dice que los agentes de ventas nacen, no se hacen, si esta aseveración fuera correcta, el adiestramiento en ventas sería completamente innecesario. Todo lo que necesitaría la empresa sería contratar al agente vendedor innato, si es que lo puede encontrar y dejarlo que venda.



simple venta les habrá de dar una pequeña ventaja sobre sus competidores.

Existen muchas fuentes de información respecto a sus clientes y sus razones para efectuar compras.

Mucho se puede aprender preparándose bien antes de efectuar una venta además de las fuentes generales, tales como son periódicos y los contactos mutuos, mucho se podrá aprender del propio cliente.

### 1.3.- Definiciones de Capacitación.

Sin pretender ser complejos veremos la definición y función de capacitación.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

El objetivo de un centro de educación en la empresa (capacitación interna) se podría entender de la siguiente manera:

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.

Por lo anterior la capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores.

Enseguida veremos algunas definiciones de capacitación de algunos autores.

Según en el Nuevo Diccionario Español "Sopena":

Capacitar: habitar, tener aptitud o disposición de hacer algo.

Según el maestro Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de Empresas, nos define lo siguiente:

Capacitar: Dar al candidato elegido, la prepara

ción teórica que requerirá para llenar su puesto futuro con toda eficiencia.

Según Boss y Vaugham.

Capacitar: Se refiere a actividades que varían - desde la adquisición de habilidades motrices sencillas, hasta el desarrollo y cambio de actividades complejas socio emocionales.

Según el Dr. Fernando Arias Galicia.

Capacitar: Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter Técnico, científico y administrativo.

Según Proctor y Thorton.

Capacitar: Acto intencionado que procura medios para que tenga lugar un aprendizaje.

Según el maestro Alfonso Giliceo en su libro Capacitación y Desarrollo de Personal nos define - lo siguiente:

"El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida por regla general, en el -- trabajo preponderantemente físico. Desde este -- punto de vista el adiestramiento se imparte a -- los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización de manejo de máquinas y equi-- pos.

La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo - en los aspectos técnicos del trabajo. En esta - virtud la capacitación se imparte a empleados, - ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante impor-- tante.

El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina 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". (Isacc Guzmán Valdivia, Problemas de la Administración, pág. 69. Limusa-Wiley. México -- 1969).

Según Robert L. Craig.

La capacitación se refiere a un entrenamiento -- adicionado de habilidades y conocimientos intelectuales para crear soluciones o problemas.

Según George S. Odrione.

Capacitar: Significa cambiar la conducta con miras a un objetivo predeterminado, con base en -- las necesidades de la organización. La meta de adiestramiento siempre es una submeta de algún -- objetivo mayor y no un fin, pues la consecuencia de un cambio en el comportamiento, cambio predeterminado y definido antes de que se iniciara el esfuerzo.

El tema de la capacitación cobra mayor interés -- en nuestro país.

La función educacional ha tenido gran aceptación en las empresas privadas como públicas y han establecido programas permanentes de educación para sus empleados como por ejemplo la primaria, -- secundaria y preparatoria abierta.

Es por eso que no existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

Es por eso que formar para que lleve una vida -- normal útil y de servicio a la comunidad, dicho de otro modo guiar el desenvolvimiento de la persona humana en su vida personal y en su progreso espiritual.

El hombre, ser espiritual cuya finalidad natural es actualizar sus habilidades, es decir perfec-- cionarse no sólo en su dimensión personal sino -- también como miembro del conglomerado social, re quiere de la educación para conocerse a si mismo y conocer a la sociedad, la naturaleza y la técnica.

Si vemos que la ignorancia y la absolvencia como dos grandes enemigos del hombre de su avance moral, social y tecnológico a saber.

La ignorancia es la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema que -- mantiene el hombre en una ceguera triste e infra humana que lo aleja en toda ubicación en el ámbito social y en campo del conocimiento en que se desarrolla dicha persona.

Los resultados de la ignorancia son aceptados -- unánimemente como funestos: frustración, enfermedad, alineación y lo que es más trágico una pau-- latina y creciente deformación de la naturaleza humana.

Ser ignorante es estar ciego en cierto grado, --- equivalente a no ser integralmente hombre.

Sabemos de antemano que el momento en que se es-- ta viviendo es de constantes cambios y sobre to-- do en el aspecto tecnológico.

La absolvencia cabe decir que aunque guarda de -- hecho gran similitud con la ignorancia, se trata de fenómenos diferentes.

Es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado inservible que estrictamente no puede orientarse hacia buenos resultados.

El no estar actualizado es tan dañino como el -- permanecer en absoluta ignorancia.

## Capítulo II.- ASPECTOS JURIDICOS.

### 2.1.- Bases Legales.

A todos nos conviene capacitar es la mejor inversión veámoslo así y no como una carga modernizar al país es garantizar a los mexicanos, desde ahora; trabajo para su fuerza y capacitación para su trabajo lo podemos brindar.

José López Portillo.  
Presidente Constitucional de los  
Estados Unidos Mexicanos.

### III Informe de Gobierno.

Ahora veremos algunos aspectos legales para que se imparta la capacitación a nivel Nacional.

¿De qué manera se llevará a cabo la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores?.

Conforme al plan y programas de capacitación y adiestramiento que se formulen en la empresa, - de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores, los cuales deberán ser aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la UCECA.

¿Qué pasa si el Patrón no cumple con la obligación de dar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores?

Se impondrán las sanciones establecidas en la - Ley Federal del Trabajo en su artículo 994 frac ción IV.

Cuando implantado un programa de capacitación,-

un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior.

¿Cuándo deben presentarse para el registro de -- los planes y programas de capacitación y adies-- tramamiento?

Aquellas empresas que tengan contrato colectivo de trabajo.

Los deben presentar dentro de los quince días -- siguientes a la celebración, revisión o prórroga de dicho contrato colectivo.

Aquellas empresas que no tengan contrato colectivo deben presentarlos para su aprobación dentro de los primeros 60 días de los años impares. En ambos casos deberá informarse respecto a la Constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

¿Qué documentación debe presentarse para cumplir con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo en materia de Capacitación y Adiestramiento?

Primeramente se debe solicitar la forma UCECA-1.

Informe sobre integración de la Comisión Mixta - de Capacitación y Adiestramiento.

Después se solicitará la forma UCECA-2.

Para presentación resumida del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento.

Y por último se solicitará la forma UCECA-2A.

Es la que deben utilizar las empresas en que no



rigen contratos colectivos de trabajo, que cuenten hasta un máximo de 19 trabajadores y 5 puestos de trabajo.

¿Deben incluirse en los contratos colectivos de trabajo cláusulas sobre capacitación?

Si ya que así lo establece la Ley Federal del -- Trabajo en su artículo 153-M.

¿En los planes y programas de capacitación, pueden incluirse la alfabetización, primaria intensiva y secundaria abierta?

Si siempre y cuando no abarquen por cada trabajador más de seis meses, la alfabetización, ni más de 24 los dos restantes ni representen más del 40% de la duración del programa de capacitación y adiestramiento, calculada en función de las -- horas/hombre que vayan a impartirse al total de los trabajadores.

Las formas de la UCECA se pueden entregar directamente a sus oficinas o bien a las Delegaciones Federales del Trabajo o bien a las autoridades -- locales del trabajo.

¿Qué es la UCECA?

Son las siglas que identifican a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, la cual es un organismo desconcentrado, de-- pendiente de la Secretaría del Trabajo y Previ-- sión Social que tiene a su cargo el servicio nacional del empleo, capacitación y adiestramien-- to.

La Capacitación  
Derecho Constitucional  
de los Trabajadores de México.

XIII.- Las empresas, cualquiera que sea su acti-

vidad, 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 deben cumplir con dicha obligación.

Fracción XIII del Artículo 123.  
Constitucional apartado A.  
Ley Federal del Trabajo.

Establece la forma como los trabajadores harán -  
valer sus derechos a la capacitación y adiestra-  
miento.

Título cuarto  
Capítulo III bis  
De la capacitación y adiestramiento de los trabaja  
dores.  
Artículo 153-A.

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón  
le proporcione capacitación o adiestramiento en  
su trabajo que le permita elevar su nivel de vi-  
da y productividad, conforme a los planes y pro-  
gramas formulados, de común acuerdo, por el pa-  
trón y el sindicato o sus trabajadores y aproba-  
do por la Secretaría del Trabajo y Previsión So-  
cial.

## 2.2.- Bases Contractuales.

### Artículo 20 Ley Federal del Trabajo:

Se entiende por relación de trabajo cualquiera que sea el costo que se le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una -- persona mediante el pago de un salario.

Contrato Individual de Trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

### Artículo 24 Ley Federal del Trabajo:

Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables se harán dos ejemplares, por lo menos de las cuales quedarán uno en poder de cada parte.

### Artículo 25 Ley Federal del Trabajo:

El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

- I.- Nombre, Nacionalidad, Edad, Sexo, Estado Civil y Domicilio del trabajador y del -- patrón;
- II.- Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado;
- III.- El servicio o servicios que deberán prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible;
- IV.- El lugar o los lugares donde deba prestár sele el trabajo;
- V.- La duración de la jornada;

- VI.- La forma y el monto del salario;
- VII.- El día y el lugar de pago del salario;
- VIII.- Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones, y demás que convengan el trabajador y el patrón.

El contrato colectivo de trabajo, es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones o uno o varios sindicato de patrones con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

En el contrato colectivo se establece el procedimiento para que el trabajador compruebe los conocimientos y aptitudes para cubrir una vacante cuando exista.

Como se ha venido mencionando, las organizaciones tienen en el factor humano sus recursos más valiosos, sin embargo por las diferencias entre los individuos que las integran así como el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características, habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con lo que el futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de entrenamiento.

### Capítulo III.- SISTEMAS Y TECNICAS.

#### 3.1.- Escuelas, Centros de Capacitación.

Al hablar de la situación física del local o aula, en el que se va a llevar a efecto un curso, no es asunto de poca importancia, creemos que se ha subestimado mucho el interés y trascendencia de la situación favorable de un local.

En primer término se debe tomar en cuenta la automotivación o frustración a que está sujeto el educando, según sea el sitio agradable o desagradable no debe "echarse en saco roto" la importancia que tienen los siguientes aspectos que contribuyen paralelamente con otros elementos al éxito de un curso.

En muchas comunidades se tienen escuelas técnicas de secundaria o de niveles superiores a la secundaria.

Estas escuelas ofrecen cursos técnicos sobre una gran variedad de temas y deberán ser como una fuente posible de adiestramiento para sus empleados.

La Vocacional o Universidad de la localidad pueden ser una buena fuente de adiestramiento ya que ofrecen cursos en casi todas las materias que desee que estudien los empleados.

Estos cursos pueden ser tomados por los empleados y aún se podría animarlos a que continuaran sus estudios para que obtuvieran un título profesional (muchas compañías tienen programas de becas para sus empleados que realizan estudios superiores).

Otra posibilidad que vale la pena considerar es conseguir que el personal académico de cualquier

institución conduzca una sesión de adiestramiento para la empresa.

Otra posibilidad que existe es que el personal de la misma empresa imparta cursos.

Muchas compañías consiguen que un colegio o una Universidad de la localidad preparen programas de adiestramiento especialmente diseñado para satisfacer necesidades y requisitos específicos de la empresa.

Una educación y adiestramiento combinado mediante cursos por correspondencia se han hecho particularmente populares.

Muchas escuelas reconocidas y acreditadas ofrecen cursos por correspondencia en casi todas las materias posibles.

Algunas empresas utilizan un tipo de programa de aprendizaje para asegurar que un empleado se encuentre familiarizado con todas las fases de su operación.

En una tienda de ropa contratan a sus vendedores para un trabajo de ventas entendiéndose que el primero se familiarice con todas las fases de la operación del negocio trabajando realmente en las diversas áreas por ciertos períodos de tiempo.

Este proceso ha tenido éxito en las tiendas de ropa en donde los vendedores deben tener un conocimiento amplio de la operación.

Otro método de adiestramiento que es particularmente apropiado para un negocio pequeño es la rotación de trabajo, por cierto período, esto puede depender del tiempo a emplear y puede ser por unos cuantos días o varias semanas dependiendo de la naturaleza del trabajo, los empleados son

movidos para adiestrarlos en trabajos que requieran de mayor habilidad o que tienen mayor responsabilidad o complejidad.

Una vez que el personal ha sido adiestrado en -- varios puestos se habrá de tener una fuerza de -- trabajo más flexible y encontrará que los empleados al ser cambiados de un trabajo a otro habrán de contar sus días de trabajo más interesantes y emocionantes.

Esto será especialmente cierto en trabajos en la línea de producción en donde las tareas son repetitivas.

Es importante el entrenamiento avanzado a los empleados ya que a medida que la sociedad moderna se ha desarrollado, las exigencias de los negocios han cambiado drásticamente, ya que en un -- tiempo la tierra se consideraba como una fuente de riqueza y puesto que nosotros éramos una economía agrícola, la mayor parte de nuestra producción se relacionaba con la tierra, pero con las mejores tecnologías la importancia de la tierra empezó a disminuir y con la Revolución Industrial la maquinaria y el capital se convirtieron en una fuente de riqueza.

Con el arribo de la época de la computación y la especialización, muchas personas piensan que hemos llegado a una época en donde las habilidades tecnológicas o el adiestramiento avanzado habrá ser la nueva fuente de riqueza.

Aquellas compañías o negocios que puedan hacer -- mejor uso de las habilidades tendrá éxito en el mercado, por lo tanto la demanda del trabajador con experiencia y capacidad seguirá aumentando -- si las empresas o negocios le dan la debida importancia a la capacitación.

Para poder competir con las grandes empresas en cuanto a mano de obra especializada, el hombre de pequeños negocios deberá encargarse por si mismo de adiestrar y desarrollar, de entre los obreros a personas que poseen las habilidades y conocimientos que la empresa requiera.

Usted podrá verse obligado a adiestrar a su contador y de un gerente de oficina, un obrero de producción a convertirle en supervisor, una recepcionista a una secretaria.

En cualquier caso usted podrá considerar necesario dar un adiestramiento avanzado y promover a muchos de sus empleados.



### 3.2.- Tipos de Entrenamiento.

Una vez determinadas las necesidades de entrenamiento se procede a establecer el tipo del mismo, aunque son varios los tipos de entrenamiento descritos en la literatura actual de la materia si se hace un análisis más profundo de los mismos, se llegará a la conclusión de encerrar a todos ellos en cuatro que son:

- 1.- Introducción.
- 2.- TWI (training within industry) o ADE (Adiestramiento dentro de la Empresa).
- 3.- Escuela Vestibular
- 4.- Escuela general de las organizaciones.

#### Inducción.

El objetivo de este tipo de adiestramiento en -- acelerar la adecuación del individuo al puesto -- al jefe, al grupo y a la organización en general mediante información sobre la organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador y consta de tres partes principales.

- 1.- Información introductoria proporcionada en -- reuniones individuales o de grupo a través -- de una persona de la gerencia de personal o de relaciones industriales o del encargado -- de entrenamiento.
- 2.- Información proporcionada por el supervisor.
- 3.- Entrevista de ajuste, varias semanas después de que el trabajador haya estado en el puesto.

#### TWI o ADE

(TRAINING WITHIN INDUSTRY) o (Adiestramiento dentro de la Empresa).

Su objetivo primordial es mejorar la producción,

sus pasos son:

- 1.- El determinar un programa de producción
- 2.- Elaborar un plan específico
- 3.- Desarrollar dicho programa basándose en tres lineamientos uso del principio multiplica---dor.

Consiste en adiestrar a las personas que han de enseñar a otras lo que a su vez irán enseñando a repetidos grupos, uso del principio de proyectar labores, consiste en desglosar la labor de manera que las operaciones menos especializadas puedan ser llevadas a cabo por técnicos prácticos - en una operación en lugar de utilizar la versati-lidad de un maestro, informar la instrucción.

Escuela Vestibular.

Su objetivo es enseñar rápidamente los rudimen--tos de la labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador, generalmente esta escuela se sitúa en un lugar aparte, ya sea dentro o fuera de la organización (edificios contiguos).

Este tipo de entrenamientos conviene en organizaciones que tienen necesidad de grandes cantida--des de personal nuevo para la ejecución de un número reducido de clases o de especies diferentes de trabajo.

Una ventaja es de las actividades de producción que no se verán obstaculizadas debido a errores, una desventaja que el ambiente de trabajo sea --totalmente diferente al real y que esto dificulte la adaptación dentro de esta escuela se realizan también la inducción.

Escuela General de la Organización.

Es un tipo más amplio de la escuela vestibular,--se ocupa de dar adiestramiento técnico aunque --

también brinda cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir - mayores responsabilidades.

En otras palabras, se ocupa de entrenamiento y - desarrollo no sólo se programan cursos vestibula - res, sino también de recordatorio más avanzados.

#### Principio del Aprendizaje.

No basta programar cursos dentro de la organiza - ción para que sean efectivos, es necesario tener en cuenta los principios del aprendizaje cuyo -- proceso puede conceptuarse como la adquisición de nuevo modo de conducta, de nuevas posibilida - des de comportamiento.

El aprendizaje representa cambios en el estudian - te por esta razón es importante advertir.

#### Las Diferencias Individuales.

Desempeñan una parte muy importante, una persona aprende con suma facilidad, en cambio otra re--- quiere más atención pues tarda más en aprender - debido a sus habilidades avance cultural.

### 3.3.- Técnicas de Entrenamiento.

Para que el entrenamiento sea efectivo y obtenga mejores resultados deben tenerse en cuenta las técnicas más adecuadas que cumplan con los objetivos propuestos para la solución de necesidades, de ahí que solo se mencionen algunos de ellos.

Rotación de personal  
 Lecturas dirigidas  
 Redacción de artículos  
 Análisis de casos  
 Discusiones dirigidas  
 Seminarios  
 Mesas redondas  
 Viajes de estudio  
 Conferencias  
 Retiros  
 Dramatizaciones  
 Demostraciones  
 Cursos internos y/o externos  
 Juegos de Gerencia  
 Instrucción Programada  
 Ayudas Didácticas.

Son ayudantes importantes de la comunicación --- cuando una persona (Emisor) desea comunicarse -- con otra (Receptor) debe tener en cuanto el ni-- vel de conocimientos los antecedentes socio-cul- turales las habilidades y las actividades del -- receptor.

Las ayudas didácticas en entrenamiento aceleran el aprendizaje, disminuyen el esfuerzo del comunicador y el esfuerzo del receptor y se aprende más en menos tiempo, dicho de otra manera las -- ayudas técnicas son el conjunto de técnicas que utilizando los impulsos propios de los sentidos corporales ayudan a una mejor comprensión de las ideas y de la unificación e interpretación de -- los mismos.

Tipo de ayudas Técnicas.

Películas con y sin sonido.

Este es un instrumento auxiliar en la capacitación y es de especial interés debido al aprendizaje por la cantidad de películas para la enseñanza.

Carteles, Manuales Gráficos, Bolestines.

Es de suma importancia dentro de la enseñanza este sistema ya que nos facilita la interpretación de cada uno de los casos a explicar.

Transparencias.

Este sistema se emplea como si se tratara de cine, nada más que se trata de películas fijas, algunas veces con grabaciones para que el estudiante entienda el objetivo de que se trate.

Grabaciones.

Es la manera más fácil del instructor en enseñar.

Diagramas.

Este sistema se requiere que las personas que van a hacer adiestradas interpreten mejor los diagramas para un mejor entendimiento hacia los objetivos fijados.

Proyector al hombro.

Este aparato nos permite proyectar placas transparentes con una facilidad removible, así el instructor hace más objetiva su exposición.

Proyector de cuerpos opacos.

Este sistema es de lo más sencillo; se trata de

proyectar ilustraciones y cuerpos opacos, tales como cartas, dibujos, láminas y fotografías.

#### Rotafolio.

Este instrumento ha tenido gran popularidad ultimamente entre otras ventajas por su fácil manejo de hojas grandes y fácil de explicar.

#### Franelógrafo.

Se trata de un pizarrón con un lienzo de franela o tela semejante para poder colgar los papeles - que se van a emplear para la explicación y además es fácil de manejo.

#### Pizarrón.

Es el sistema tradicional que todos conocemos -- cuando asistimos a la escuela para una manera -- fácil de explicar.

#### Fotografías.

Es otro de los sistemas de mayor comprensión hacia el estudiante porque al observar la fotografía nos dice todo.

También nos podemos apoyar para que el entrenamiento sea más efectivo con las siguientes fases.

#### Conferencia clase formal.

Se trata de uno de los métodos más antiguos y -- practicados en el campo de la enseñanza.

El instructor desempeña toda la parte activa, -- pues se trata de una exposición unilateral por -- ello su aplicación e importancia actual es limitada y ha sido motivo de serias críticas.

Creemos que, aunque es un método tradicional y -- tiene serias limitaciones al no hacer participar al grupo, de todas formas, constituye un medio -- eficaz de instrucción, ya que se orienta espe---

cialmente a presentar información y tiene la ventaja de que en poco tiempo, se presenta gran cantidad de material informativo al no haber interrupciones de ninguna especie.

#### Conferencia con Participación.

En este caso nos referimos a una variedad de la conferencia, este método también consiste en una exposición unilateral, pero dejando la puerta -- abierta al grupo para que intervenga con preguntas, dudas, discusiones, el momento varía según el deseo y costumbre del instructor, pues se puede alternar la exposición y participación del -- grupo o bien primero la exposición completa y al final la discusión en general, este método ha tenido un especial desarrollo en los últimos años, originando por la necesidad de involucrar al grupo como dato interesante, recordemos la costumbre actual de la conferencia -comida más que por otras razones por ahorro de tiempo, se invita al grupo no a una aula sino a un salón de banquetes o equivalente y mientras el grupo come, el expositor dicta su conferencia al final pueden hacerse preguntas por parte del grupo.

#### Discurso.

Respecto de esta técnica de comunicación y de -- instrucción, no creemos necesario explicar su -- forma y objetivos, sólo que también es un método unilateral en el que el orador desempeña el papel activo.

Si bien en el pasado fué una técnica socorrida, -- en la actualidad ya no lo es, su aplicación en -- el campo de la enseñanza es muy limitada y ya no constituye en sentido estricto, un método de enseñanza.

#### Seminario Método de Discusión y Participación.

El vocablo seminario, independientemente de sus

otros significados se han aplicado a toda actividad educativa en que la participación del grupo y del instructor es la clave y forma básica.

Los objetivos de este tipo de métodos son diversos, pero todos tienen dos importantes comunes - denominadores, la integración del grupo y la -- creatividad del mismo para analizar, discutir, -- seleccionar problemas establecer proposiciones.

Diversas son las ventajas que presenta este método a saber involucración del grupo, desarrollo -- de su creatividad, competencia interpersonal, -- integración de equipo, planteamiento de retos y la muy necesaria invitación a la participación.

Cabe mencionar que en este tipo de actividades, -- siempre existe un especial gusto y automotiva--- ción por parte de los miembros del grupo, pues -- se realiza sobre bases informales, permitiéndose una absoluta libertad de expresión.

Para obtener los mejores resultados en este caso, el grupo no debe exceder de diez a doce participantes y se requiere necesariamente de un -- instructor líder o coordinador.

Bajo la concepción genérica que estamos teniendo de este método e insistiendo en que el aspecto -- esencial es la participación activa de los miembros del grupo, quedan comprendidos los métodos conocidos como: grupos efectivos de trabajo, trabajo de equipo, grupos de discusión en estos casos el número de participantes deben reducirse a un promedio de cinco, al trabajador con grupos -- de veinticinco personas que son subdivididas para estos efectos.

Simulación Juego de negocios y Juegos de presentación.

Los juegos de negocio se han convertido, recientemente en una popular técnica.



Se trata de un método utilizado primeramente en el entrenamiento dentro de la empresa como referencia podemos decir que en muchos programas uno o dos juegos de negocio son concluidos.

La simulación es relativamente nueva en el campo del entrenamiento de los negocios; pero la milicia la ha utilizado ampliamente de batalla, ejercicios en mapas, han probado su validez como sus habilidades para la planeación, estrategia y toma de decisiones así como para su aplicación en situaciones reales.

Los juegos de negocios son similares; se trata de ejercicios de simulación en que los participantes tienen oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las que se presentan en la situación real del trabajo, los participantes desempeñan papeles tales como gerentes de ventas, contadores, la simulación en este caso se parece mucho a la dramatización, pero mientras esta estructura con un pequeño margen de cambio o desviación de tal manera que los participantes puedan decidir sus propios cursos de acción sin variar situaciones y en la relación con diversos problemas presentados a través del juego.

Congreso.

Existen innumerables conceptos en relación con este tipo de eventos, juntas o reunión formal de varias personas para deliberar sobre algún tema.

Simposio.

El simposio, en su concepción original era la parte de una reunión o banquete destinada a conversar o negociar sobre algún aspecto determinado.

Actualmente el término sirve para designar un ti

po de conferencia sobre un asunto determinado en torno al cual se reúnen opiniones diversas, el método puede ser oral o escrito aunque desde luego, el oral es el más acostumbrado.

Método de aprender haciendo.

Este método puede calificarse como el más objetivo para un aprendizaje rápido y directo, es conocido también como método o base de demostración y es ampliamente aplicado en la instrucción técnica dentro de la industria.

El método de aprender haciendo se basa en los tres pasos siguientes.

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

Formación de instructores.

No bastan las buenas intenciones o el nombramiento para enseñar algo, por el contrario enseñar implica usar adecuadamente una serie de recursos personales y materiales.

Así que es necesario seleccionar a los instructores ya que existe un problema grave en cualquier organización es determinar quienes han de encargarse del entrenamiento, puede suceder que una persona que conozca mucho de algún campo no pueda transmitir sus conocimientos adecuadamente, por lo tanto se recomienda que los instructores muestren las características adecuadas, y que son las siguientes:

- a.- Conocer bien el trabajo que ha de hacer.
- b.- Poseer deseos de enseñar a otros
- c.- Tener paciencia a lo referente a la producción de calidad.
- d.- Contar con habilidades para comunicar ideas a los demás.

e.- Lealtad para la organización y sus objetivos.

Es igualmente recomendable que dichos elementos sean entrenados en la conducción de grupos, en la preparación de material audiovisual en los principios psicológicos del aprendizaje y en la preparación de pruebas de aprovechamiento.

Método para la enseñanza de una tarea.

Preparación del trabajador hacer que el trabajador se sienta tranquilo estimulando sus intereses, inculcándole confianza a su propia capacidad y poniendo en manifiesto los conocimientos que ya posee acerca del tipo de labor que debe efectuar.

Presentar la operación, describir la operación paso a paso, haciendo hincapié en los puntos clave, modos, artificios, trucos, precauciones de seguridad y normas de calidad y realizando la labor por si mismo y permitir que el educando describa la labor.

Ensayo de ejecución.

El operario debe hacer la labor, describiendo al mismo tiempo y repetir esta fase hasta que el trabajador se sienta capaz de seguir adelante por si solo.

Continuidad supervisar inspeccionar cuantas veces necesite a fin de comprender que ya domina la operación y no está incurriendo en fallas.

Formación de Manuales de Entrenamiento.

Siendo el manual la guía o procedimiento a seguir para todo curso, el instructor encuentra en el una ayuda básica, pues constituye su manual en el trabajo a desarrollar de ahí la importancia que existe al señalar el contenido del mismo.

Introducción parte en donde se localiza la razón por la cual la organización realiza dicho manual.

Recomendaciones al instructor, como debe entender las partes que integran el manual nombre, -- etapas, temas, anexos, correspondiente señalamientos de las hojas, además de mencionarles --- cuáles son los propósitos y características del curso de cómo manejar el manual al grupo y formas de efectuar el entrenamiento.

Objetivos cada parte del temario se divide en un número de unidades de trabajo, mismas que deben expresar un objetivo a alcanzar, igualmente deben señalarse el objetivo general del curso, las metas deben expresarse en forma de la conducta - que adquiera el estudiante después de realizar - el aprendizaje.

Programas que deberá contener el tema a desarrollar, duración de los mismos y prácticas por - - realizar.

Hojas guías para el instructor son ayudas para - recordar todas y cada uno de los pasos a desarrollar al impartir el tema.

Estándares son los criterios o medidas que permiten decidir si la persona aprendió algo.

## Capítulo IV.- UN MODELO DE ADIESTRAMIENTO PARA - LOS EMPLEADOS.

### 4.1.- Importancia de los antecedentes pa ra elaborar programas de Adiestra- miento.

La elaboración y aplicación de programas para --  
adiestramiento en las empresas se plantean como  
la solución al problema de la falta de conoci---  
mientos y destrezas del trabajador, los cuales -  
son indispensables para que puedan cumplir con -  
eficacia las tareas propias de su puesto de tra-  
bajo.

Para que los programas de adiestramiento elaborados  
e impartidos en los centros de trabajo, pro-  
porcionen a los trabajadores los conocimientos y  
las destrezas manuales que le permitan compren--  
der y desempeñar su trabajo más eficiente, es in-  
dispensable que su elaboración se inicie con ba-  
se en los resultados de la determinación de nece-  
sidades de adiestramiento del personal.

Para que cualquier empresa alcance con éxito sus  
objetivos es necesario que todo su personal rea-  
lice, al nivel eficiencia requerida, las tareas  
que le sean encomendadas.

Cuando los objetivos no se alcanzan, se debe a -  
que existen problemas en las empresas, esos pro-  
blemas son los siguientes:

Costos elevados.

Desperdicios excesivos.

Producción insuficiente.

Falta de cooperación.

Dificultades en la comunicación y/o

Accidentes en el personal, en el equipo, en los  
materiales.

Las causas de tales problemas pueden ser:

Deficiencias del personal.  
Deficiencias de la organización.

Cuando los problemas se deben a deficiencias en los conocimientos, en las destrezas manuales, o en actitudes personales inadecuadas, se habla -- de necesidades de adiestramiento, las necesida-- des son entonces las deficiencias en conocimien-- tos, destrezas manuales y/o actividades inadecua-- das que es necesario satisfacer para que el per-- sonal alcance el nivel de eficiencia requerida y realice con éxito sus labores.

Cuando los problemas de la empresa se deben a -- causa de tipo administrativo (Insuficiencia de -- personal, bajos salarios) locales e instalacio-- nes inadecuadas o a políticas equivocadas, es -- indudable que las soluciones impliquen cambios - en la organización.

No todos los problemas se pueden resolver con -- adiestramiento, por ejemplo: Si se tiene un al-- to índice de rechazos de piezas terminadas y se determina después de una investigación que la -- causa es la materia prima que no cumple con las especificaciones, es evidente que el problema se resolverá cuando se suministre la materia reque-- rida.

El adiestramiento es la solución de los proble-- mas de una empresa sólo cuando éstos se presen-- tan porque el personal, de cualquier nivel (obre-- ro, supervisor, gerente) desconoce o realiza mal alguna parte del trabajo que les corresponde de-- sempear, esto es si el personal tiene necesida-- des reales de adiestramiento.

Por ejemplo se tiene un alto índice de rechazos de piezas terminadas debido a que varios traba-- jadores encargados del proceso de acabado no do-- minan todas las operaciones que implica su tra-- bajo.

En este caso existe una necesidad de adiestramiento.

La solución al problema de rechazos es desde luego el adiestramiento, cuando se adiestre a los -- trabajadores que presentan deficiencias, éstos -- lograrán el nivel de eficiencia requerida para su puesto y el problema de rechazos desaparecerá.

El propósito de la determinación de necesidades de adiestramiento es conocer, con exactitud tanto las deficiencias actuales del personal como sus -- necesidades futuras.

Básicamente la determinación de necesidades deben contestar las siguientes preguntas:

- ¿Quién necesita adiestramiento?
- ¿En qué necesita adiestramiento?

Obtener buenas respuestas a estas preguntas es -- una tarea importante y fundamental para el proceso de adiestramiento.

Los resultados concretos que debe arrojar la determinación de necesidades de adiestramiento son:

Número exacto de trabajadores que necesitan adiestramiento.

Características de los trabajadores que necesitan ser adiestrados.

Descripción precisa y completa de las actividades en que necesitan ser adiestrados.

Conocer el número de trabajadores que requieren -- adiestramiento, permite contar con uno de los mejores criterios para decidir la forma de impartir la instrucción, esta puede ser:

- Individual
- En grupo.

Además es una base para estimar el costo posible del adiestramiento al considerar el tiempo y el personal necesario para elaborar el programa y los materiales didácticos, el costo de la preparación de instructores en acondicionamiento de locales e instalaciones y el tiempo de los trabajadores que van a ser adiestrados.

Una eficiente determinación de necesidades debe garantizar la elección de los trabajadores que verdaderamente requieren adiestramiento, este es uno de los puntos más delicados a cuidar.

Si para un curso determinado se eligen trabajadores que no necesitan adiestramiento, no sólo se aumentará el costo de este tipo de acciones sino que se desarrollarán actitudes negativas, tanto en los propios trabajadores, como en los superiores y directivos, al darse cuenta que se da adiestramiento a quien no lo necesitan.

Por otro lado, no seleccionar a los trabajadores que si tienen necesidades de adiestramiento significa no resolver los problemas causados por las deficiencias de estos trabajadores.

Conocer las características de las personas que necesiten adiestramiento permitirá tomar decisiones respecto a la amplitud del contenido del programa, la selección de técnicas de instrucción y de materiales didácticos y la organización del curso, sólo conociendo bien a los futuros participantes se puede ajustar un programa a sus características.

Las características que deben investigarse son:

La edad.

La escolaridad.

La experiencia laboral.

Conocer lo anterior ayuda a tomar decisiones so-



bre la amplitud del contenido del programa de manera que el adiestramiento se enfoque sobre necesidades reales sin incluir cuestiones que los trabajadores ya dominan, además permite planear la organización del curso en cuanto a recesos y ritmo de trabajo.

La lista de actividades propias de un puesto, una tarea o un proceso que sean desconocidas por los trabajadores, o realizados deficientemente es lo que constituye la descripción de actividades en que se requiere adiestramiento.

La forma como se obtiene esta descripción de actividades varía, según el caso de que se trate.

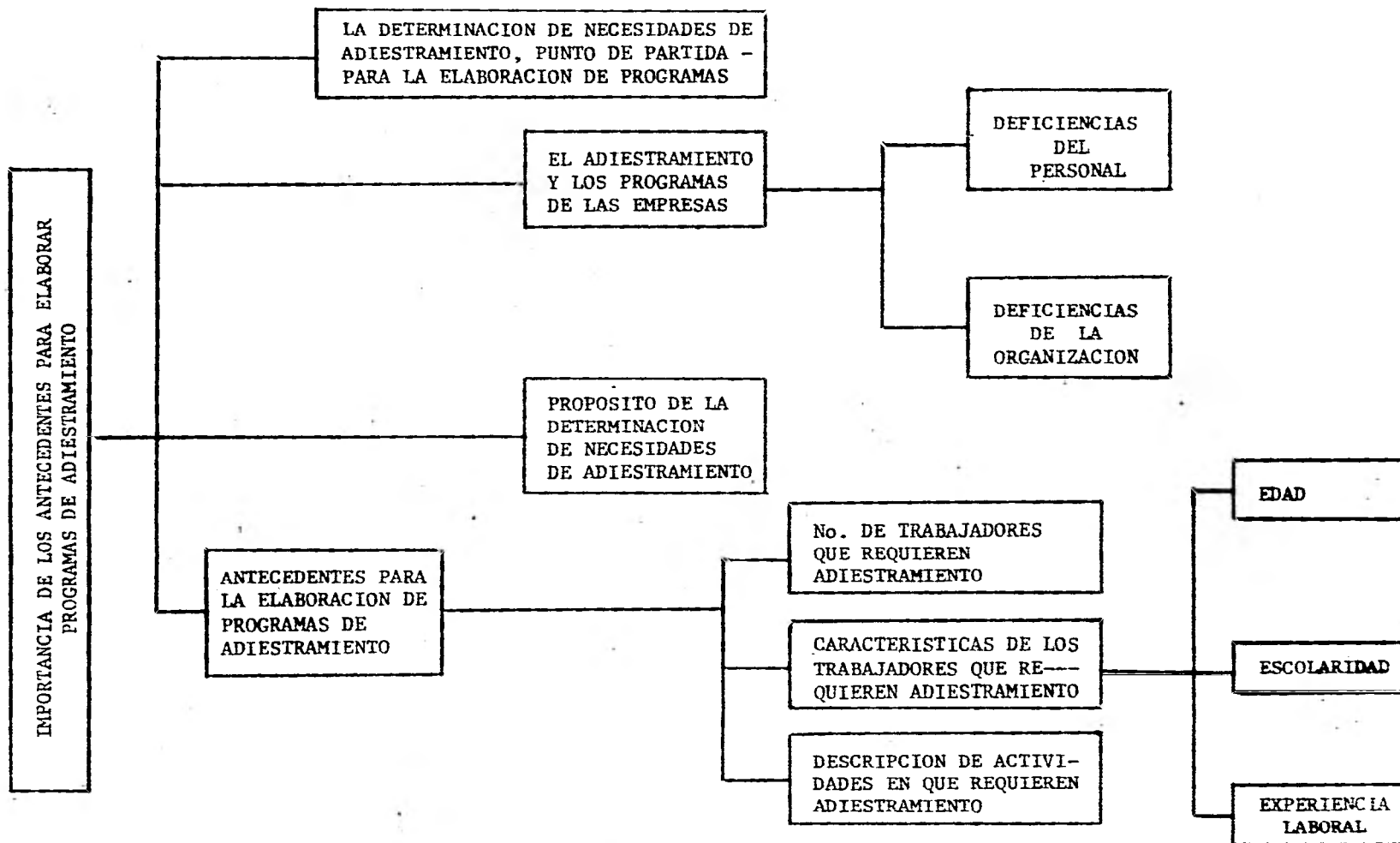
Es importante obtener la descripción de actividades en que requieran adiestramiento los trabajadores ya que en base a ella se determinarán los objetivos y el contenido del programa.

Si en esa descripción se incluyen actividades que el trabajador domina o no necesita para desempeñar su trabajo, es decir actividades que no requieren adiestramiento los trabajadores, el programa que se elabore no cubrirá verdaderas deficiencias.

Los resultados de una acción de adiestramiento que se base en necesidades falsas propicia:

No resolver los problemas de la empresa, cuya causa sean las deficiencias del personal.

Desinterés y actividades negativas para el adiestramiento no sólo en los trabajadores que asisten a los cursos sino también en los directivos, quienes terminan por considerar gastos inútiles a estas acciones.



4.2.- Procedimiento para determinar nece-  
sidades de adiestramiento y obte-  
ner los antecedentes.

Las necesidades de adiestramiento pueden ser de dos tipos:

Necesidades encubiertas.

Necesidades manifiestas.

Las características que los distinguen son:

Los casos en que se presentan.

Los procedimientos que se deben aplicar para determinarlos.

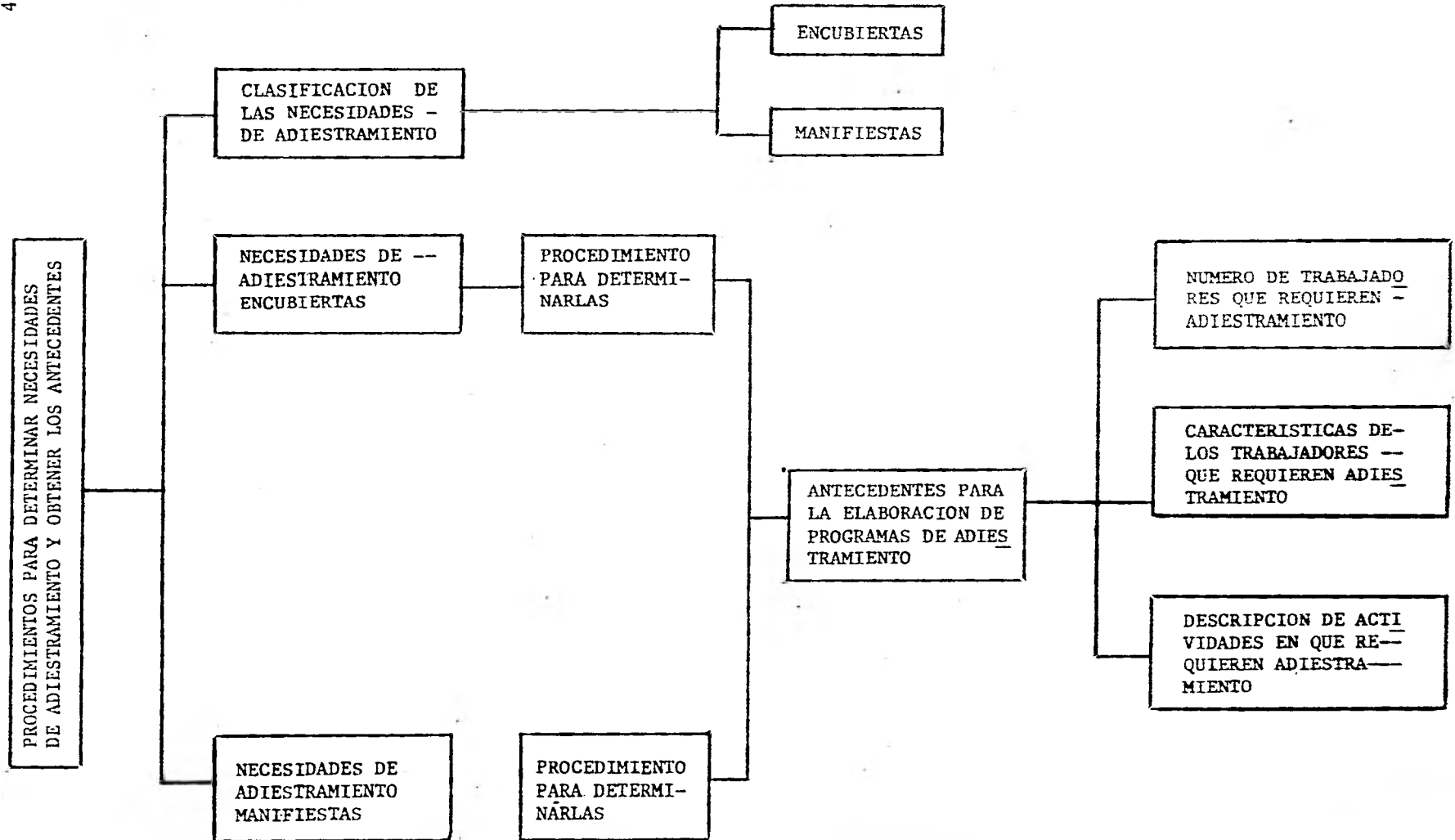
Este tipo de necesidades se presentan como causa directa o indirecta de problemas, por esta razón para determinarlos es necesaria una investiga---ción muy minuciosa.

Esta investigación en muchos casos descubre no sólo las necesidades de adiestramiento del personal sino las situaciones que impiden el buen fun-cionamiento de la empresa.

La existencia de problemas en la empresa, es el punto de partida para iniciar la determinación - de necesidades encubiertas, el procedimiento para determinarlas implica una investigación de di-chos problemas, para poder separar aquellos cuya causa sea la falta de conocimientos o habilida--des del personal, de los que requieren cambios - administrativos, de políticas, de locales e instalaciones entre otros.

4.2. PROCEDIMIENTOS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y OBTENER LOS ANTECEDENTES.

49



#### 4.3.- Determinación de necesidades de -- adiestramiento encubiertas.

El primer paso del procedimiento para determinar necesidades encubiertas consiste en buscar evidencias y síntomas de que existen problemas en la empresa.

Producción.

Baja calidad del producto.

Costos elevados.

Dificultad para lograr los programas de producción.

Embotellamiento en la producción.

Fluctuación en la producción.

Retrasos.

Retrasos excesivos de control de calidad.

Desperdicios excesivos.

Daños en el material.

Elevado costo de mantenimiento de máquinas y herramientas.

Cambios frecuentes en los procedimientos.

Devoluciones del cliente, por mala calidad del producto o especificaciones erróneas del mismo.

Organización.

Falta de políticas concretas.

Objetivos no muy claros y poco realistas.

Fracaso al alcanzar los netos.

Falta de una programación.

Ausencia de niveles de ejecución.

Cargas de trabajo desigual.

Disciplina inadecuada.

Favoritismo.

Comunicación ineficiente.

Desconocimiento de la estructura de la empresa por parte del personal de la misma.

Rotación excesiva.

Inadecuado reglamento interior de trabajo.

Conducta de grupos de trabajo.

Excesivo traspaso de responsabilidades.

Ausentismo.

Alto índice de accidentes de trabajo.  
 Retardos.  
 Violación al reglamento de trabajo.  
 Moral.  
 Falta de interés en el trabajo.  
 Falta de sentido de responsabilidad.  
 Irritabilidad.  
 Fricciones personales.  
 Débil autoridad de superiores y supervisores.  
 Falta de cooperación con los compañeros o con --  
 los superiores.  
 Liderazgo autoritario.  
 Actividades negativas hacia la empresa.

Los indicadores anteriores pueden detectarse con  
 sultando los registros de los departamentos o --  
 relaciones industriales, ventas, almacén, conta-  
 bilidad y realizando entrevistas con los jefes -  
 de departamento, gerentes superiores.

Una vez detectados los síntomas generales del --  
 problema se procede a localizar las áreas críti-  
 cas o sea precisar cuáles son los departamentos  
 y/o reuniones que representan una situación más  
 crítica y que requieran inmediata intervención, -  
 para decidir cuales áreas deben considerarse crí  
ticas.

Criterios para decidir áreas críticas.

La que presente un mayor número de problemas.  
 La que presente problemas de mayor importancia -  
 para los fines de producción.  
 La que provoque costos más elevados.  
 La que por sus problemas represente un peligro -  
 para la vida de la empresa.

En esta etapa debe anotarse cualquier dato que -  
 se considere como causa de los problemas, sean -  
 estas deficiencias del personal, políticas ina--  
 decuadas deficiencias administrativas de comuni-  
 cación.

Concluidas las dos etapas anteriores, se cuenta con una serie de datos que es necesario analizar, para ello se recomienda recurrir a las jefaturas o gerencias de los departamentos y secciones afectadas para decidir las soluciones más adecuadas a cada problema (no olvidar que el adiestramiento es la solución tanto a problemas de deficiencias en conocimientos, habilidades intelectuales y destrezas notorias como de actitudes inadecuadas).

En esta etapa se separan los problemas cuya solución inmediata sea el adiestramiento de los que requieran la aplicación de cambios administrativos de políticas.

En ocasiones estos cambios implican alguna acción de adiestramiento a niveles gerenciales.

Conviene recordar que el adiestramiento no es lo más indicado al nivel operativo, obreros, empleados o supervisores.

Cuando los problemas se deban a:

Defectos en la organización, en la estructura, o en las políticas de la empresa.

Máquinas o herramientas caducas o inadecuadas.

Salarios bajos.

Separados los problemas cuya solución sea el adiestramiento, se decide cuales son los que por su importancia o gravedad requieran una atención inmediata, ordenándose por prioridad.

De los problemas cuya solución sea el adiestramiento, ya ordenados por prioridad se toma el primero y se procede a precisar quienes (qué trabajadores) requieren adiestramiento y en qué actividades son deficientes, para ellos se solu--

cionan las técnicas de investigación más convenientes y se elaboran los instrumentos respectivos.

La elaboración de los instrumentos como: inventario de habilidades, lista de verificación, comentarios.

Deben hacerse en función de la descripción específica del puesto eficiente en la empresa.

Los resultados que deben obtenerse en esta etapa son:

Número de trabajadores que requieran adiestramiento.

Características de los trabajadores que requieran adiestramiento y descripción de actividades en que requieren adiestramiento.

Necesidades encubiertas.

Buscar evidencias generales de problemas en la empresa.

En la empresa que fabrica piezas mecánicas se ha detectado altos costos del producto.

Localizar áreas críticas y causas de los problemas consultando los requisitos de control de calidad, fué posible obtener el siguiente dato: El número de piezas cónicas rechazadas supera en un 20% los rechazos de piezas cilíndricas.

Consultando los reportes de producción se obtuvieron los siguientes datos:

Se ha rechazado el suministro de materias primas en el área donde se maquinan las piezas cilíndricas, lo que ha causado tiempos improductivos; a fin de cumplir a tiempo los programas de producción, los tiempos extras son más frecuentes en el área de maquinado de piezas cónicas que en las demás áreas.



Entrevistando a los superiores se logró saber -- que:

Los 10 maquinistas del área de piezas cónicas -- son excelentes operadores del torno, sólo que -- desconocen algunos cálculos que hacen al tanteo.

3 Maquinistas del área de fabricación de piezas cilíndricas y 4 del área de piezas cónicas han -- presentado quejas contra 2 supervisores (uno de cada área), éstos a su vez acusan a aquéllos de tortuguismo.

Buscar soluciones para cada problema.

Discutiendo los datos anteriores con los geren-- tes de producción, relaciones industriales, con-- tabilidad, compras y con el gerente general, se determinaron las siguientes soluciones:

Aumentar mediante adiestramiento la eficiencia -- de los maquinistas del área de fabricación de -- piezas cónicas, para reducir tiempos extras y -- rechazos de piezas, cambiar de proveedor de mate-- rias primas a fin de evitar tiempos improducti-- vos.

Precisar las causas de las fricciones entre tra-- bajadores y supervisores para determinar las so-- luciones más prácticas y económicas.

De las tres soluciones sólo la primera requiere de una acción de adiestramiento inmediato, la se-- gunda es una cuestión administrativa, y la terce-- ra debe investigarse más a fondo para obtener -- los antecedentes para la elaboración de progra-- mas de adiestramiento aplicado a técnicos.

Para dar adiestramiento a los maquinistas del -- área de piezas cónicas fué necesario precisar.

Inventario de habilidades.

Lista de verificación.

Entrevista.

Necesidades de adiestramiento manifiestos.

Este tipo de necesidades de adiestramiento se --  
presentan en los siguientes casos:

Cuando en la empresa se tienen trabajadores de -  
nuevo ingreso.

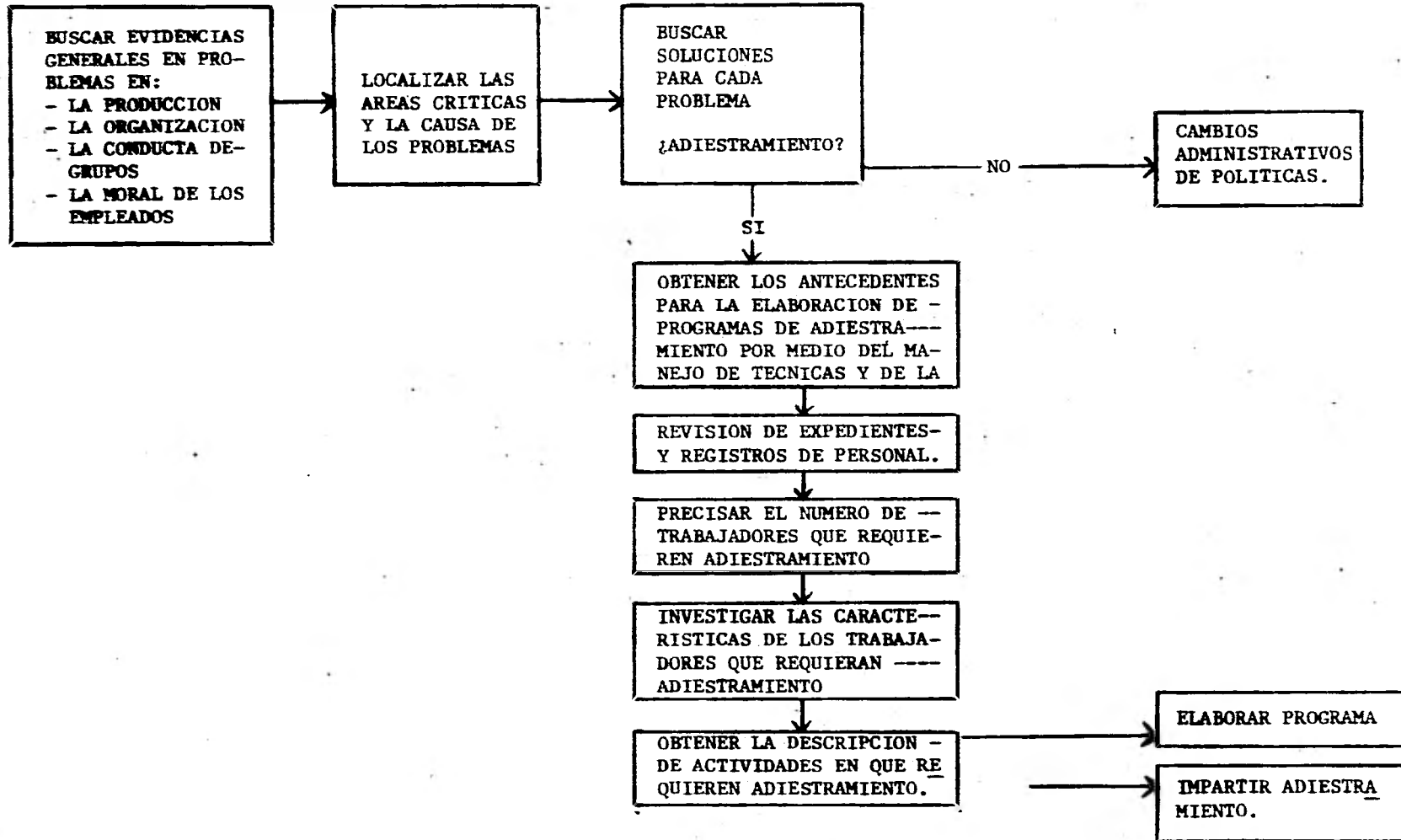
Cuando los trabajadores son transferidos (pasan  
a un punto similar o ascendidos).

Cuando se sustituyen o modifican; las máquinas,  
las herramientas y/o el metro de trabajo.

En los tres casos de necesidades manifiesto los  
procedimientos para determinarlos y obtener los  
antecedentes, para la elaboración de programas  
de adiestramiento, resultan de aplicación rela-  
tivamente sencilla.

4.3.- DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO ENCUBIERTAS

- PROCEDIMIENTO -



CASO	PARA OBTENER	CONSULTAR
Trabajadores de nuevo ingreso	Número de trabajadores que requieren adiestramiento. Características de los trabajadores que requieran adiestramiento	Planes de expansión Registro de controlación. Necesidades de producción.
	Descripción de actividades en que requieren adiestramiento.	Solicitud de empleo Resultado de los exámenes de admisión.
		Descripción de puesto completo y comparado con los conocimientos y destrezas del trabajador en el momento de ingresar a la empresa.
Trabajadores transferidos o ascendidos	Número de trabajadores que requieren adiestramiento	Planes de expansión, Proyecto de promociones del personal. Registro de movimientos del personal.
	Características de los trabajadores que requieren adiestramiento.	Solicitudes de empleo. Excedentes de control de personal.
	Descripción de actividades en que requieren adiestramiento.	Descripción de los puestos anteriores y nuevos para compararlos.
	Sustitución o modificación de maquinaria, herramientas y/o método de trabajo.	Número de trabajadores que requieren adiestramiento.

Es de particular importancia en estos tres casos, obtener una exacta descripción de actividades en que se requiere adiestramiento, ya que de esta manera, los programas se elaboran para cubrir -- verdaderas deficiencias, para obtener esa des--- cripción de actividades, se debe realizar una -- comparación de puestos en el caso de transferencia o ascenso, y una comparación de actividades (actuales y futuras), en el caso de cambio de -- maquinaria o método de trabajo.

#### Guía de comparación de puestos.

La comparación de puestos es aplicable a los casos en que los trabajadores son transferidos o -- ascendidos y tienen como propósito precisar:

- ¿Qué nuevo equipo o maquinaria emplearán?
- ¿Qué nuevas habilidades deberán manifestar los -- trabajadores?
- ¿En qué condiciones se llevará a cabo su nuevo -- trabajo?

#### Guía para cambio en los métodos de trabajo.

- ¿Cuál es la diferencia entre la máquina actual y la que se va a introducir?
- ¿Qué nuevas actividades, conocimientos y habilidades serán requeridas por trabajadores para el manejo de la maquinaria, herramienta y equipo -- nuevo o modificado?
- ¿Cuántos y cuáles son los trabajadores afectados por los cambios?

#### Elaboración o controlación de programas.

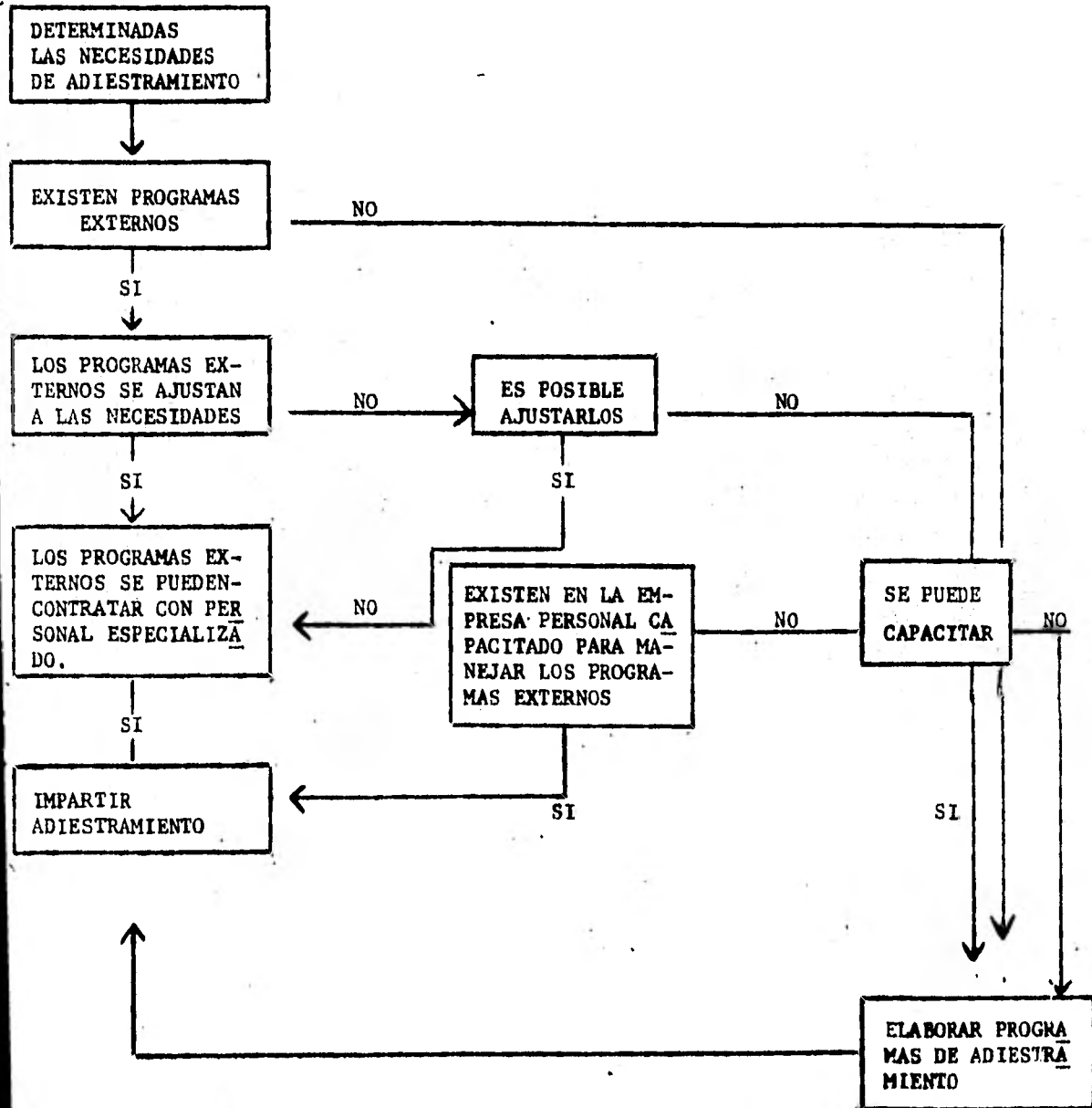
Una vez identificados los trabajadores que re--- quieren adiestramiento y precisadas las activida-- des en que necesitan ser adiestrados, es necesari-- o seleccionar el tipo de acciones que deben -- llevarse al cabo para resolver las necesidades --

de adiestramiento detectados, estas acciones pueden ser de dos tipos.

Elaboración de programas para adiestramiento en la misma planta.

Contratación de programas para adiestramiento -- elaborados por Instituciones o compañías especializadas, para decidir acerca de cual acción seguir, es necesario considerar las posibilidades tanto materiales como humanas de la empresa.

## ELABORACION O CONTRATACION DE PROGRAMAS



## CONCLUSIONES Y PROPOSICIONES.

Aún cuando se dedique mucho tiempo, dinero y esfuerzo para escoger a un empleado, su trabajo será inútil, salvo que completamente ese buen arranque sea con un programa de adiestramiento continuo.

El adiestramiento de empleados podría ser el factor más importante de sus operaciones.

La pésima imagen pública de muchos de los pequeños negocios que tienen actualmente se debe en gran parte al mal adiestramiento de los empleados.

La actuación de los empleados puede mejorarse mediante el adiestramiento.

Algunos gerentes de negocios pequeños piensan que el adiestramiento es el enfoque de una visión muy estrecha, y la evidencia existente muestra que el adiestramiento, si produce buenos resultados.

Si bien algunos empleados aprenden más rápido que otros, en casi todos los casos el mejor de sus empleados habrá de resultar beneficiado con un buen programa de adiestramiento.

Las necesidades de capacitación habrán de variar de acuerdo con sus circunstancias particulares.

Para satisfacer estas diversas necesidades existen muchos diferentes enfoques al adiestramiento que pueden ser seguidos.

Su programa de adiestramiento debe basarse en --



tres factores:

Una disciplina del trabajo.

Una descripción de las habilidades necesarias para el trabajo.

Una medición de lo que cada empleado realmente conoce y puede hacer.

Adiestramiento sobre la marcha.

Para la mayoría de los pequeños negocios, el programa de adiestramiento se tendrá sobre la marcha, generalmente si no se tienen recursos disponibles para un tipo de adiestramiento más formal, los conocimientos y habilidades requeridos pueden ser fácilmente enseñados como parte del trabajo diario.

El adiestramiento sobre la marcha podrá ser más efectivo y ayudará al nuevo trabajador a convertirse en un activo muy valioso para el negocio, si se siguen los demás pasos.

Se deberá crear un programa de adiestramiento -- con algunas ideas por anticipado al verdadero -- programa con respecto a qué es lo que se desea enseñar a sus empleados.

Esas ideas deberán constar por escrito y podrán servir como guía del verdadero programa de adiestramiento.

Primer paso.

Asegúrese de que el empleado esté completamente tranquilo, entusiasta, familiarizado con los otros empleados y con sus operaciones en general.

El empleado deberá comprender la importancia del trabajo que él desarrollará y deberá conocer - -

exactamente como su posición y esfuerzo engrana en las operaciones generales del negocio.

Segundo paso.

Esté seguro de que el empleado comprenda su trabajo específico paso a paso.

Explíquelo en forma verbal los diversos pasos -- del proceso, y luego diríjalo visualmente a través del proceso.

Explíquelo cada uno de los puntos principales -- separado o individualmente.

Anímelo y conteste las preguntas.

Haga que los empleados le expliquen el proceso, y a medida que lo haga comente sobre las áreas débiles.

Tercer paso.

Haga que el empleado realmente desarrolle las -- tareas requeridas.

Felicítelo sobre las fases que se haga correctamente, y con todo tacto corrija los errores.

Discuta cualquier problema o áreas débiles.

Indíquelo a donde puede acudir para conseguir -- ayuda y consejo.

Gradualmente reduzca la cantidad de supervisión que necesite el empleado.

Quien debe adiestrar.

El segundo paso requiere que alguna decisión se tome respecto a quien conducirá el adiestramiento.

Pudiera ser que usted condujera el adiestramiento o bien delegar la responsabilidad a otra persona, es muy frecuente encomendarle el impartir el adiestramiento a un trabajador de planta para que se encargue de conducirlo y ayudará a mejorar la moral de los demás trabajadores.

Si se decide en conducirlo usted mismo podrá encontrar que esto le permita relacionarse mejor con su personal y podrá adquirir nuevas experiencias con respecto a sus propias operaciones.

Si alguien más prefiere que lleve a cabo el adiestramiento esté seguro que esté bien familiarizado con los objetivos que usted desea lograr con el programa de adiestramiento, esté seguro además de que la selección a la persona que habrá de dar a su nuevo empleado la mejor impresión posible de su empresa.

#### Pláticas y conferencias.

El uso de las pláticas y conferencias con un grupo de sus empleados puede ser una técnica muy valiosa en su programa de adiestramiento.

El programa de grupo podrá utilizarse conjuntamente o como suplemento a un programa de adiestramiento individual, las sesiones de grupo deberán tener en mente los siguientes puntos:

Planee por adelantado, esté seguro que sus arreglos materiales sean adecuados y debidamente listos para llevar a cada sesión de adiestramiento; prepare usted mismo con notas, diagramas, conferencias, presentaciones y demás material necesario.

Permita que los empleados sepan cuando y donde se habrá de llevar a cabo la conferencia.

Escoja el tiempo y lugar más apropiado para la -

mayoría de las personas interesadas en la sesión de adiestramiento.

Muchas empresas han encontrado que si se utiliza el tiempo de la compañía será más conveniente y habrá de crear buena voluntad por parte de sus empleados.

Asegúrese de que sus participantes conozcan por qué se está llevando a cabo y cuáles son los objetivos, indíquele al grupo los tópicos que se discutirán y hágales saber qué preparación necesitarán.

Esté seguro que la sesión sea conducente o conducción que todos acepten.

Mantenga la discusión apegada al tema, evite discusiones personales y no permita a ningún individuo a que monopolice la sesión.

Agradezca a todos los miembros del grupo por su participación, cuando concluya la conferencia, -ánimelos a que sigan comunicando sus ideas y comentarios.

Cada situación a la cual se enfrenta requiere de un tipo diferente de plática, conferencia o combinación de tipos si su grupo es conocedor de un tema o problema y puede discutirlo y analizarlo con efectividad, la técnica de la conferencia, -será muy provechosa.

Para una orientación general, posiblemente para un nuevo empleado, el método de plática podrá -- ser el más apropiado, la ventaja de las conferencias es de todos los participantes, tienen una -oportunidad de participar en la discusión.

Conferencias de grupo habrán de servir para convertir a su personal en buen equipo con las mis-

mas metas y políticas conocidas por todos, puede ser un medio efectivo para crear la unión y una meta común entre el personal.

#### Adiestramiento del empleado.

Una vez que su programa de adiestramiento haya sido establecido y decidido sobre quién habrá de conducir el programa, el siguiente paso consiste en poner por obra el procedimiento de adiestramiento.

Ya hemos tratado de este proceso pero debe recordarse que el programa de adiestramiento es realmente uno solo que comprende tres pasos a saber, enseñar, hacer y juzgar al empleado; se le enseñará como se hace el trabajo gradualmente, repitiendo cuantas sea necesario, hasta que comprenda el proceso por completo, luego permitirle que realice el trabajo por si sólo en tanto uno observa, anima y corrige, por último evalúe su actuación y ofrezca sugerencias cuando sean necesarias y anime al empleado tanto como le sea posible.

La duración del tiempo requerido para un programa de adiestramiento habrá de variar de acuerdo con lo complejo del trabajo y la experiencia previa y habilidades del empleado.

Puede durar tan solo unas cuantas horas, unos cuantos días o unas cuantas semanas, independientemente del tiempo empleado puede estar seguro que aprovechará su organización y su nuevo empleado, puede estar seguro que resultará beneficiado.

#### Adiestramiento externo.

Pueden surgir situaciones en las cuales resulte difícil adiestrar a un nuevo empleado dentro de la propia empresa, pues no siempre se tienen ins

talaciones, tiempo o personas disponibles.

Existen sin embargo muchas fuentes de ayuda externa a las cuales puede acudir para que le ayuden en su programa de adiestramiento.

La motivación.

Facilita el aprendizaje cuando el estudiante desea hacerlo, considera una necesidad el aprender o tiene como meta aprender algo a diferencia de aquellos que sienten el aprender como obligación impuesta.

En este último caso los resultados de la motivación serán totalmente diferentes.

Los estándares (medidas) saber cuanto va alcanzando, como va progresando la persona o si el aprendizaje es reducido en relación al tiempo y dedicación empleada, es importante también fijar un criterio o standar para decidir cuanto aprendió la persona.

Las recompensas.

Sin que sean en todos los casos de orden económico resulta bueno, son también el reconocimiento, la palabra de estímulo o aliento, el certificado o diploma, o título.

El esfuerzo.

O sea cada ensayo que reafirme lo aprendido, en algunos casos se aprende mejor si se repasan totalmente cada vez, otros es necesario dividirlos en partes, repasar cada sección por separado y después unir todo.

En términos generales el primer método es más exitoso en cuanto más intelectual sea la tarea de aprender.

## BIBLIOGRAFIA.

CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL  
ALFONSO SILICEO  
EDITORIAL LYMUSA.

CAPACITACION DE EMPRESAS. TOMO 11  
AGUSTIN REYES PONCE  
EDITORIAL LYMUSA

FOLLETOS DE ADIESTRAMIENTO  
A.R.M.O.

COMO ELABORAR PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO  
A.R.M.O.

MANUAL PARA ELABORAR PROGRAMAS DE ADIESTRAMIEN-  
TO.  
A.R.M.O.

ADIESTRAMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA.  
A.R.M.O.

ANTECEDENTES PARA ELABORACION DE PROGRAMAS DE  
ADIESTRAMIENTO.  
A.R.M.O.

NUEVA LEY FEDERAL DE TRABAJO.

ALBERTO TRUEBA URBINA

EDITORIAL PORRUA. S. A.

EL EXITO EN LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS --  
MEDIANAS Y PEQUEÑAS.

FRANKLYN J. DICKON

EDITORIAL DIANA

LA REVOLUCION INDUSTRIAL

T.S. ASHTON

BREVIARIOS DEL FONDO DE CULTURA ECONOMICA

CURSO RENTABILIDAD DE LA CAPACITACION Y EL ADIES  
TRAMIENTO.

SERVICIO NACIONAL A.R.M.O.