



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION**

**LA CAPACITACION EN UNA INDUSTRIA OPTICA
PARTICULAR**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

*QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION*

P R E S E N T A :

MIGUEL ANGEL GUARNEROS ESPARZA

ASESOR: LIC. PSIC. MANUEL CABRERA LOPEZ.

MEXICO, D. F.

1983



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.

I N D I C E

	PÁGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.- LA ADMINISTRACION GENERAL	6
I.1.- ANTECEDENTES	6
I.2.- DEFINICIÓN	10
I.3.- CONCEPTO	13
I.4.- IMPORTANCIA	14
I.5.- OBJETIVOS	16
I.6.- ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN	20
I.7.- PRINCIPALES RECURSOS EN LAS ORGANIZACIONES	30
I.7.1.- RECURSOS MATERIALES	31
I.7.2.- RECURSOS TÉCNICOS	31
I.7.3.- RECURSOS HUMANOS	31
CAPITULO II.- LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	32

II.1.- DEFINICIÓN	32
II.2.- ORIGEN	33
II.3.- CARACTERÍSTICAS	37
II.4.- OBJETIVOS	38
II.5.- PRINCIPALES TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	40
II.5.1.- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	40
II.5.2.- INDUCCIÓN	49
II.5.3.- SALARIOS	55
II.5.4.- SERVICIOS Y PRESTACIONES	58
II.5.5.- HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	67
II.5.6.- CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	73
CAPITULO III.- LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION	75
III.1.- LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	75
III.2.- LA SITUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO	76
III.2.1.- CENAPRO	79
III.2.2.- ARMO	79
III.2.3.- CENETI	80
III.2.4.- CRETl	81
III.2.5.- UCECA	82
III.3.- LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN DENTRO DEL MARCO LEGAL	86
III.4.- GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN	102
III.4.1.- IMPORTANCIA	102

	PÁGINA
III.4.2.- DEFINICIÓN Y CONCEPTO	104
III.4.3.- OBJETIVOS	107
III.4.4.- LIMITACIONES	108
III.5.- SEMBLANZA DEL INSTRUCTOR	114
III.6.- LA CAPACITACIÓN COMO INSTRUMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN	118
III.7.- IMPORTANCIA DE LOS PLANES O PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	122
III.8.- ETAPAS O PROCESOS PARA ELABORAR UN PLAN O PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	127
III.8.1.- DETERMINACIÓN DE NECESIDADES	127
III.8.2.- PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	142
III.8.3.- PREPARACIÓN DEL MATERIAL DIDÁCTICO	143
III.8.4.- EJECUCIÓN DEL CURSO	144
III.8.5.- EVALUACIÓN DEL PROGRAMA	144
CAPITULO IV.- HISTORIA DE UNA EMPRESA OPTICA PARTICULAR	146
METODOLOGÍA	149
CAPITULO V.- PLAN DE CAPACITACION PARA DICHA EMPRESA	152
CONCLUSIONES	188
BIBLIOGRAFIA	193

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

Dentro del ámbito industrial justo es mencionar la palabra productividad, que nos indica la razón en que se encuentran los resultados obtenidos en un período de producción y los recursos utilizados para alcanzarlos. Son innumerables los factores que determinan dicho ámbito tales como: materiales, maquinaria, etc., y de todos ellos, el factor personal es de tal importancia que ha llegado a considerarse como recurso principal con que cuentan las empresas.

En la habilidad y capacidad de tales personas para desempeñar sus labores en forma efectiva, radica el éxito de las empresas, sin embargo unida a dichas cualidades es de suma importancia la capacidad de la alta dirección para gobernar las energías, los conocimientos y la buena voluntad de sus empleados en provecho mutuo.

El futuro de cualquier empresa depende más de la gente que en ella actúa que de cualquier otro elemento, por -- muy actualizados que estén los métodos de producción, las polí-- ticas, las normas de control de calidad, los programas de ven-- tas, no se alcanzan los objetivos de las empresas sino se pien-- sa en coordinarlos con el factor personal. De esta manera la administración de cualquier empresa implica el manejo del per-- sonal, ya que la dirección de una organización y su efectivi-- dad en alcanzar sus objetivos se fundan en la habilidad de con-- ducir a sus integrantes.

En la actualidad México está viviendo un programa de intenso desarrollo económico y social. Este fenómeno es -- producto de la aplicación creciente de la ciencia y la tecnolo-- gía en las empresas lo que ha propiciado un incremento de acti-- vidades en las diversas áreas y un mejoramiento de su producti-- vidad.

El proceso o programa de desarrollo ha sido posi-- ble gracias al empleo de herramientas y métodos modernos de -- producción, así como de técnicas administrativas que permiten elevar los índices de eficiencia y lograr un mayor control y - coordinación de los recursos materiales y humanos de la empre-- sa.

Actualmente la capacitación de personal es el me-- dio con el cual las organizaciones buscan aumentar la eficien-- cia del factor humano, aparentemente la función de capacitar -

es una labor sencilla de realizar; sin embargo, requiere de -- una planeación, ejecución y control científicamente determinados, no se puede improvisar, ni mucho menos, actuar sin un objetivo claramente definido y eficazmente comunicado a todo el personal a capacitarse, a través de programas atractivos y que realmente satisfagan sus deficiencias y que les orienten o complementen sus inquietudes.

Es importante señalar que la capacitación del personal en la práctica, se convierte en una función dinámica y creadora, y que por tanto necesita estar apoyada por una serie de técnicas que promuevan su cometido, reflejándolo en el mejor aprendizaje de los funcionarios, empleados, obreros y demás personal que se capacite.

La capacitación de personal puede estudiarse desde muy distintos puntos de vista; en muchas empresas se considera a la capacitación como función lineal de un departamento de personal, en algunas otras se destinan recursos humanos y materiales para que en unidades específicas de trabajo haya la función de capacitación.

Los recursos humanos son un factor de vital importancia y merecen por tanto una especial atención, pues del bienestar que tengan los trabajadores en las mencionadas organizaciones dependerá el mejor desarrollo que los mismos, de las actividades que tengan que llevar a cabo y de esta manera repercutirá en la mejor consecución de los objetivos organizaciona-

les.

Decidí realizar esta investigación en la industria de la óptica, debido a que como todos sabemos refleja hasta -- cierto punto el nivel de progreso de un país, por el número de personas que requieren del servicio que esta industria presta.

El crecimiento de la población mundial y la situación económica en que nos encontramos han ocasionado que este servicio haya dejado de ser un símbolo de posición social, para convertirse en una gran necesidad para la mayoría de las -- personas que lo requieren.

Para efectuar dicha investigación se analizó a -- una industria óptica en particular, además de considerar las -- opiniones de diversas personas con conocimiento de la materia para conocer más a fondo al personal, sus atributos, sus deficiencias y la conciencia empresarial ante el problema, así como planes y programas de capacitación que se hayan puesto en -- práctica anteriormente y los resultados que se hayan obtenido.

No pretendo, obviamente, presentar una solución -- definitiva a un problema que como éste, está sujeto a una serie de factores que en el mismo trabajo mencionaré, pero si es mi intención dar a conocer las causas esenciales de dicho problema y sus más viables soluciones, mostrando además la indiscutible importancia que representa el hecho de que el destino de las empresas en nuestro país debe estar en manos de gente -

capacitada para cumplir con sus funciones en la medida que de ellos se espera.

C A P I T U L O I

LA ADMINISTRACION EN GENERAL

1.1.- ANTECEDENTES

Las antiguas civilizaciones al oeste de Mesopotamia y los escritos egipcios que se remontan aproximadamente al año 1200 A.C. indican el conocimiento y uso de la administración en la dirección de asuntos políticos, igualmente la historia de la antigua Grecia y la del Imperio Romano proporcionan mucha evidencia del conocimiento administrativo, especialmente tratándose de tribunales, prácticas gubernamentales, organización militar, esfuerzos de unidad de grupo e implantación de la actividad administrativa en toda la historia de la civilización occidental la iglesia ha contribuido al conocimiento de la administración por medio de la formación de una estructura orgánica mundial clásica y por el uso efectivo de la autoridad en la tarea administrativa.

Los antecedentes más sobresalientes fueron los de Egipto en los que se encontraron estudios relacionados con los sistemas que ya se utilizaban hacia el año 1300 A.C. se utilizaba un procedimiento administrativo muy definido y sistemático.

Tiempo después en el reinado de Ramsés III existe un antecedente que quedó registrado en el "Papiro Harris" por primera vez el sistema de Egipto fue codificado (separado) en su aspecto de coordinación y se llevó a cabo como una máquina bien organizada establecida para un propósito bien definido y comprendido todo su sistema se basó en la fuerza y en la investigación.

En China existen múltiples indicios de la administración hacia el año 1000 A.C. en los que se sitúa su constitución de "Chow" para realizar lo que se establece en la reglamentación correspondiente de su gobierno destacando o basándose en la ideología de Confucio, la cual hacía el papel importante que desempeña el factor humano de la dirección.

Sócrates establece que no se tiene que despreciar a un hombre que tiene la habilidad suficiente para conducir su hogar porque la conducta que se lleva en los diversos asuntos privados es la misma que se lleva en los asuntos públicos.

Platón enfatiza (marca) la especialización de las aptitudes necesarias que la administración requiere diciendo -

en un párrafo de su libro "República". Será mejor formar un criterio cuando le oigo decir esto, debo recordarte que no todos somos iguales hay diferentes naturalezas adaptables y diferentes ocupaciones.

Durante los primeros años de la década de 1930 se estaba dando cada vez mayor importancia al hecho de que la gente era un factor importante en la administración, a que se establecieran y lograran los objetivos mediante la gente y con ella. En consecuencia el concepto importante en el estudio de la administración debe ser el constituido por los seres humanos, su ambiente de trabajo y sus relaciones interpersonales.

Estas consideraciones fueron sostenidas en los famosos estudios Hawthorne, en la planta Hartorne, de la Western Electric, que son generalmente considerados como la iniciación clásica de un nuevo desarrollo en pensamiento administrativo. La importancia de la guía y de las relaciones humanas fueron resultados y tomó fuerza la creencia de que la aportación de las ciencias de la conducta, tales como la Psicología y la Sociología eran esenciales en el estudio de la administración.

Aproximadamente desde 1950, se dio otro enfoque a la administración y está representado por el uso de las matemáticas o por el énfasis dado a los métodos cuantitativos de análisis. Los datos numéricos se han empleado mucho en la administración, pero la aplicación de las matemáticas y de la estadística representaba un nuevo enfoque del tema.

Estos enfoques asumen muchas formas diferentes, - por ejemplo las relaciones y símbolos matemáticos, según los - ejemplifican las ecuaciones algebraicas pueden emplearse para representar relaciones básicas de factores que afectan a un - problema y para solucionarlo en términos de objetivos selectivos además de la teoría del muestreo, de la estadística puede ser extremadamente útil en la solución de ciertos tipos de problemas administrativos.

En la misma forma la teoría de la probabilidad - puede emplearse con ventaja para llegar a determinadas decisiones administrativas.

Uno de los adelantos verdaderamente grandes en administración en los últimos años de disponibilidad de la computadora con el campo de sus aplicaciones siempre en aumento y - su capacidad para ejecutar millares de trabajos mentales en la actualidad no existe ningún campo en la administración que no haya invadido la computadora, no es exagerado afirmar que la - computadora sea la que más ha contribuido al desarrollo de - - nuestra administración actual, más que cualquier otra cosa hoy en día es la gran herramienta administrativa.

Es el principal recurso para operar una empresa, proporcionando información para las decisiones clave ayudando en una multitud de asuntos administrativos, procesa con rapidez una gran cantidad de datos y proporciona información que - es necesaria para la administración moderna para funcionar.

La computadora parece destinada a una función cada vez mayor en la administración, a la fecha algunos creen -- que ahora la computadora se encuentra en la etapa inicial de aplicación y desarrollo.

Ciertamente veremos más y más de la computadora en la administración futura. Importa a todo administrador, especialmente al que está siendo preparado, adquirir conocimientos acerca de las computadoras, saber lo que pueden hacer, cómo lo hacen y cuándo parece que su uso es indispensable. Sin tal conocimiento, el gerente del futuro estará en gran desventaja.

I.2.- DEFINICION

La palabra administración se forma del prefijo -- "ad" hacia y de "ministrativo", esta última palabra viene a su vez de "minister" vocablo compuesto de "mines", comparativo de inferioridad y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de "magister" de "magia", comparativo de superioridad y de "ter", si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en una función "minister" expresa precisamente lo contrario. Subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio de otro.

La etimología nos da pues de la administración, - la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta, servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

El significado de administración ha sido enunciado de muy diversas maneras no porque existe unificación de -- criterios, sino por lo amplio de sus aspectos que nos permite abarcarlos. A continuación algunas definiciones que han llegado hasta nuestros días para tener una concepción más clara de lo que es administración.

Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. Si se quisiera sintetizar en dos palabras, podríamos decir que la "administración es la ciencia de la - - coordinación".

DEFINICIONES DE VARIOS AUTORES EN ADMINISTRACION

E.F.L. La Administración es un proceso social -- que lleva consigo la responsabilidad de planear y regularizar en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado.

J.F. Mooney. La Administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana, contrapone es ta definición con la que da de organización como la técnica de

relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coor
dinado.

Peterson and Planman. La Administración es una -
técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y reali-
zan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particu-
lar.

Geogr R. Terry. Administración es un proceso --
distinto compuesto por planeación, organización, ejecución y -
control, que se ejecuta para determinar y satisfacer los obje-
tivos mediante el uso de gente y de recursos.

F. Tannenbaum. La Administración es el empleo de
la autoridad para organizar, dirigir y controlar a los subordi
nados responsables con el fin de que todas las cosas que se --
pretendan sean debidamente coordinados en el logro del fin de
la empresa.

Koontz and O'Donnell. Considera a la administra-
ción como la dirección de un organismo social y su efectividad
en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir
a sus integrantes.

Henry Fayol. Considerado por muchos el verdade-
ro padre de la moderna administración, dice que administrar es
preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.

La definición breve de la administración es la --
función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros

u obtener resultados a través de otros.

I.3.- CONCEPTO

La administración humana y social tiene como contenido propio y como objeto material de estudio a los grupos humanos en su totalidad.

La administración moderna significa que la administración tiene un ángulo específico, un criterio especial, un objeto formal suigeneris, para dirigirse a la actividad directa.

Este ángulo formal específico es la "eficacia", la administración estudia y considera a la dirección social, pero procurando siempre que sea una dirección eficaz en el más alto grado posible.

La administración regula la conducta de los dirigentes de grupos humanos para lograr la máxima eficacia en su actuación para ello, dicta las normas sobre planeación, organización y conducción en sentido estricto, pero considerándolas en sí mismas, como formas de la función directiva, independientemente del contenido que tenga.

La administración como arte se encarga de los métodos, procedimientos y sistemas técnicos por virtud de los cuales se selecciona a los componentes de cada grupo y se les capacita en una forma debida para que puedan ejecutar cualquier labor que requiera de cierta especialización.

La administración de normas para el obrar, cuando es una ciencia; da reglas para hacer los métodos, procedimientos y sistemas técnicos que como instrumentos son realidades - externas al hombre y no actos de conducta, dicha administración propiamente es un arte.

La administración como ciencia sirve al dirigente para orientar su conducta y trata de impedir mediante normas - que la actuación de aquel se corrompa al contacto con el poder que la autoridad lleve consigo, la vida humana está llena de - ejemplos de ineficacia en la labor de la dirección por envilecimiento de los dirigentes.

La administración como ciencia orienta a la actuación concreta de quienes dirigen grupos humanos, a fin de que su eficacia se manifieste en la auténtica formación de su convivir ordenado y da normas para impedir que tal actuación se - convierta en una fuerza deformante y desintegradora de la unidad del grupo social, o lo que es peor, creadora de una convivencia artificial e inhumana sostenida por el temor, el egoísmo, el odio y la ambición.

I.4.- IMPORTANCIA

Para podernos dar cuenta de la verdadera importancia de la administración basta con mencionar los siguientes hechos:

- 1.- La administración se da dondequiera que exis

te un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

2.- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.

3.- Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

4.- Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que indiscutiblemente son superados por sus grandes competidores.

5.- La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico-social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico-social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

6.- En especial para los países que están desarro

llándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales para su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

I.5.- OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION

Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere de un campo de acción definida y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente.

Importancia de los objetivos.- Antes de que se pueda utilizar inteligentemente el trabajo físico, éste debe estar dirigido hacia un propósito o meta. La importancia de los objetivos está ampliamente de acuerdo en que son vitales - la dificultad está en que los administradores sepan cuales son sus objetivos, que los identifiquen y los usen con eficacia en su trabajo, con frecuencia los objetivos no se enuncian, se descuidan, olvidan o ignoran. Una recomendación que puede ser útil al administrador es que se dedique periódicamente a revisar sus objetivos y luego determinar si efectivamente se está trabajando hacia tales metas.

Los objetivos básicos en la administración son un prerequisite para determinar cualquier caso de acción, deben -

ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros de una empresa.

Al fijar los objetivos, deben identificarse las necesidades, ganarse confianza, reunir escasos recursos, mantener el progreso y eliminar los obstáculos.

Los objetivos de la administración deben fijarse con gran cuidado, pueden servir mejor y tienen mejores oportunidades de alcanzarse si se toman en cuenta las consideraciones siguientes:

- 1.- Los objetivos de una empresa deben apoyarse en las metas parciales de toda la empresa, esto ayuda a lograr la unidad de los esfuerzos y la compatibilidad de los objetivos.
- 2.- Los objetivos deben ser enunciados explícitamente.
- 3.- Los objetivos deben considerarse capaces de ser cumplidos por las personas responsables de su satisfacción.
- 4.- Los objetivos deben tener en cuenta a los factores ajenos al control de la persona responsable de alcanzarlos.
- 5.- Los objetivos establecidos para cada miembro de la administración debe ser en número limitado.
- 6.- Los objetivos deben clasificarse según su --

importancia relativa.

Los objetivos deben estar sujetos a una revisión periódica.

Los objetivos se pueden clasificar en numerosas formas, los tipos más comunes aplicables a una empresa y dichos en términos generales y amplios incluyen:

- 1.- Realizar utilidades.
- 2.- Proporcionar buenos productos y servicios en su caso.
- 3.- Proveer el bienestar de los empleados.
- 4.- Mantenerse a la cabeza de los competidores.
- 5.- Progresar.
- 6.- Ser eficiente.

Para el propósito del estudio de la administración una útil clasificación de los objetivos sería:

- 1.- Los de las empresas en general.
- 2.- Los que se relacionan con los gerentes.
- 3.- Los asociados con los individuos.

El primer grupo considerado comúnmente como referido a los valores creados y a las acciones emprendidas por las empresas en interés del bienestar social.

El segundo grupo, objetivos que se relacionan con los gerentes, usualmente pertenece a los niveles de cantidad y

calidad que se buscan, por ejemplo un gerente, podría utilizar un objetivo diseñado para aumentar el tamaño de la empresa hasta convertirla en la más grande de su clase.

Los objetivos individuales se refieren principalmente a las satisfacciones económicas, psicológicas y sociales.

La armonía de los objetivos de una empresa es de vital importancia para que puedan complementarse y ayudar a -- los demás objetivos a que se realicen.

Resumiendo, la armonización de los objetivos significa que unos se fundan con otros.

Los objetivos pueden hacerse más efectivos de la siguiente manera:

- Cada miembro debe de conocer cuáles son sus objetivos.
- La participación de la persona en el establecimiento de sus propios objetivos es sumamente -- conveniente, ya que los anima a pensar en su -- trabajo, capitalizar su experiencia y creer que sus objetivos se pueden lograr.

En conclusión, el objetivo más importante de la -- administración nos lleva al buen funcionamiento de una empresa, ya que en el sentido práctico consiste en obtener resultados -- positivos o a través de otras personas y para ello requiere de

cuatro elementos fundamentales en el proceso administrativo.

- a).- Planear
- b).- Organizar
- c).- Dirigir
- d).- Controlar

Si su finalidad específica es la eficacia de la dirección social, su objetivo inmediato es indicar como, conforme a que normas debe proceder o actuar el dirigente para conseguir que su dirección tenga la eficacia deseada.

I.6.- ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

Se entiende por elementos de la administración, de acuerdo con la terminología usada por Fayol "los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza aquélla".

Diversos criterios de división:

Siendo toda división de algún modo arbitraria y con fines de estudio, es natural que se presenten criterios diversos para distinguir y separar los elementos de la administración, máximo tratándose de una técnica en pleno período de formación.

A continuación se mencionarán los criterios más seguidos para la división, haciendo notar los problemas que en cada uno de ellos se presentan.

1.- División tripartita, La America Management - Association (y más concretamente Apply, su presidente), considera que en administración existen dos elementos.

a).- Planeación

b).- Control

Pero al dividir este último en organización y supervisión, en realidad propone una división tripartita.

a).- Planeación

b).- Organización

c).- Supervisión

Esta división de elementos, además de ser sumamente amplia (apenas si añade nada a la división de fases: mecánica y dinámica de Urwick), tiene el inconveniente de que la organización, como elemento impar intermedio, no se puede saber si pertenece a la mecánica o a la dinámica, y con ello saber si la organización se refiere al "como deben ser las relaciones" o al "como son de hecho".

2.- División en cuatro elementos: una de las formas más extendidas de agrupar los elementos, es quizá la que considera en ella cuatro, la cual es seguida, entre otros, por Terrey; estos elementos son:

a).- Planeación

b).- Organización

c).- Ejecución

d).- Control

Una variante en esta clasificación es la de llamar al tercer término o elemento, en vez de ejecución, dirección, considerando que la ejecución, por parte de quien administra, consiste en dirigir.

Esta división tiene la ventaja de ser sencilla, de estar muy difundidos o generalizada y de distinguir bien las etapas de la mecánica; planeación y organización, y las de la dinámica; dirección o ejecución y control.

3.- División en cinco elementos: Fayol como ya sabemos, pone cinco elementos en la administración.

- a).- Prever
- b).- Organizar
- c).- Mandar
- d).- Coordinar
- e).- Controlar

4.- División de Koontz en cinco elementos. El magnífico libro de Koontz y O'Donnell "principios of management" propone una división en los siguientes elementos:

- a).- Planeación
- b).- Organización
- c).- Integración
- d).- Dirección
- e).- Control

Con la sola distinción del primer elemento en dos: previsión y planeación.

5.- División en sus elementos Urwick sigue la división de Fayol descomponiendo tan sólo la previsión, primer elemento propuesto por este autor, en los dos repetidos antes.

Previsión y planeación justifica ésto, tanto haciendo notar que en tiempos de Fayol realmente la previsión técnica apenas consistía en mera adivinación lo que hoy no ocurre, dadas las diversas técnicas típicas de previsión, tales como la investigación operacional, las previsiones con base en estadística, etc.

Fayol distinguió en su definición de previsión los dos elementos al decir que consiste en:

- a).- Escrutar el futuro
- b).- Hacer los programas de acción

Resumiendo las diversas clasificaciones de los elementos que hacen Terry, Koontz O'Donnell, seguiré las siguientes:

Previsión responde a la pregunta ¿qué puede hacerse.

Planeación responde a la pregunta ¿qué se va a hacer.

Organización responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer.

Estos tres elementos se refieren a la fase que --
Urweck llama mecánica.

Integración responde a la pregunta ¿con qué se va hacer.

Dirección se refiere al problema ver que se haga.

Control investigación en concreto ¿cómo se ha rea
lizado.

Estos tres elementos se encuentran dentro de la -
fase dinámica de la administración.

ELEMENTOS DE LA MECANICA ADMINISTRATIVA

1.- Previsión: consiste en la determinación téc
nicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un
organismo social y la investigación y valoración de cuales se
rán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de en
contrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posi
bles.

La previsión comprende por lo mismo tres etapas:

- a).- Objetivos: a esta etapa corresponde fijar -
los fines.
- b).- Investigaciones: se refiere al descubrimien
to y análisis de los medios con que puedan -
contarse.
- c).- Cursos alternativos: trata la adaptación --

genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

2.- **Planeación:** consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo han de preceder y orientar, la frecuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesario para su realización, comprende por lo mismo tres etapas.

- a). **Políticas:** principio para orientar la acción.
- b). **Procedimientos:** secuencia de operación o métodos.
- c). **Programas:** fijación de tiempos requeridos.

Comprende también "Presupuestos", que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de "Pronósticos".

3.- **Organización.** Se refiere a la estructuración, técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. En la misma definición se ven claramente las tres etapas.

- a).- **Jerarquía:** fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
- b).- **Funciones:** la determinación de como deben desempeñarse.

vidirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

- c).- Obligaciones: las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñado por una persona.

ELEMENTOS DE LA DINAMICA ADMINISTRATIVA

1.- Integración: consiste en los procedimientos para dotar el organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articuladamente y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, y sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando, única que contempla Koontz y O'Donnell bajo el título "Staffing"

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

- a).- Selección: técnica para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- b).- Introducción: la mejor manera para lograr -- que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
- c).- Desarrollo: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar.

Esto es lo que estudia esta etapa.

2.- Dirección: es impulsar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realicen del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende por lo tanto las siguientes etapas:

a).- Mando o autoridad: es el principio del que deriva toda la administración y por lo mismo su elemento principal, que es la dirección, se estudia como delegarla y como ejercerla.

b).- Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social, lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias debidamente coordinadas.

c).- Supervisión: la función última de la administración es el ver las cosas, si se están haciendo tal y como se habían planeado.

3.- Control: consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende tres etapas:

- a).- Establecimiento de normas, porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
- b).- Operación de los controles: ésta suele ser una función propia de las técnicas especialistas de cada uno de ellos.
- c).- Interpretación de resultados: ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos sobre todo, entre los que se tocan, parece ésta ser más clara entre:

Previsión y Planeación: están más ligadas con lo que ha de hacerse.

Organización e Integración: se refieren más al cómo va a hacerse.

Dirección y Control: se dirigen a ver que se haga y cómo se hizo.

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION DE COSAS

Concepción de Fayol:

Este autor, considerado por muchos, como ya se mencionó anteriormente el padre de la administración técnica,

señala, además de las operaciones relacionadas con la administración de personas, otros cinco grupos de actividades que tienen que ver directamente con lo que hemos llamado "cosas", los que se manejan a través de los elementos y etapas de la administración de personas.

1.- Operaciones Financieras: son las que tienen por objeto procurar al organismo social los elementos que forman la base indispensable para la adquisición, conservación y operación de todos sus elementos materiales y humanos, y enseñan la mejor manera de combinar y aprovechar esos elementos -- económicos.

2.- Operaciones Productivas: son las que se realizan bajo las normas técnicas correspondientes, con el fin de crear los bienes o prestar servicios que constituyen el objetivo del organismo social.

3.- Operaciones de Ventas o Distribuciones: son las que tienen por objeto hacer que los bienes o servicios cuya producción constituye el fin del organismo social, lleguen en la forma más efectiva a manos de los consumidores o usuarios que habrán de requerirlos, a cambio del correspondiente precio, que cubre los gastos y utilidades de la empresa.

4.- Operaciones de Conservación: son las que se refieren a la mejor forma de proteger los bienes materiales y recursos que la empresa utiliza para sus fines, en forma tal -

que duren el mayor tiempo posible, y que la erogación para su mantenimiento sea la mínima.

5.- Operaciones de Registro: tienen por objeto - los resultados de la operación de la compra en forma escrita - (contable o estadísticamente), de tal manera que, en cualquier momento, pueda conocerse la situación administrativa y sea posible hacer las correcciones y mejoras necesarias.

A las cinco de Fayol se añade hoy las:

6.- Operaciones de Compras: que buscan adquirir los bienes que la empresa requiere para sus labores, al mejor precio posible y en la forma más apropiada.

Todas estas técnicas se realizan a través de la - administración de las personas, además las tres primeras, que son fundamentales, entre sí guardan una relación estrecha, las finanzas son la base de la producción y ésta lo es de ventas, tal es el orden real, pero desde el punto de vista de la previ sión, los pronósticos de ventas deben condicionar el tipo y -- forma de la producción y los requerimientos de éstas.

1.7.- PRINCIPALES RECURSOS EN LAS ORGANIZACIONES

Toda organización para que pueda lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos, los cuales administrados correctamente le permitirán alcanzar sus objetivos. Di chos recursos a su vez se dividen en tres tipos o grupos.

I.7.1.- RECURSOS MATERIALES

Dentro de este grupo quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

I.7.2.- RECURSOS TECNICOS

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

I.7.3.- RECURSOS HUMANOS

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que -- dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidad, salud, etc. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

C A P I T U L O I I

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

II.1.- DEFINICION

La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos -- las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general, comunmente los Recursos Humanos se emplean con -- otros términos como:

RELACIONES HUMANAS.- Cualquier interacción de -- dos o más personas constituye una relación humana, las relaciones no se dan solamente entre los miembros de una organización sino en todas partes.

RELACIONES LABORALES.- Este término queda reducido a la industria y evidentemente a organizaciones bancarias,

gubernamentales, educativas, etc., en las cuales también se requieren los recursos humanos.

RELACIONES LABORALES.- Este término ha sido reservado a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos, se emplea con frecuencia asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.

MANEJO DE PERSONAL.- Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada.

Como resultado del análisis de los diferentes términos que se utilizan, se puede decir que administración de recursos humanos es el término más apropiado.

II.2.- ORIGEN

Al hablar del origen de los Recursos Humanos no se debe de pasar por alto al derecho laboral y a la administración científica, así como a otras disciplinas que están relacionadas con dichos recursos, se dice que no se debe de pasar por alto al derecho laboral porque al aparecer éste como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de reglamentar el trabajo, se creía que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se establecían

requerían estudios, entendimiento y elaboración de una serie de principios, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación que necesitaban de algo más que una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección, y por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo, viendo la importancia del área, el mismo Taylor creó las oficinas de selección.

Puede decirse que la administración de Recursos Humanos es multidisciplinaria pues requiere de múltiples fuentes de conocimientos.

CONTRIBUCIONES DE OTRAS DISCIPLINAS

Ingeniería Industrial.- En los Estados Unidos apareció un MOVIMIENTO llamado "Administración Científica", encabezado por F. Taylor y otros ingenieros industriales, los cuales como aspecto principal veían en las empresas la búsqueda de la eficiencia en la organización, entre sus principales aportaciones se pueden mencionar:

Estudio de tiempos y movimientos.- En el cual se divide la tarea en elementos básicos y se determina el tiempo que lleva cada una.

Estudio de movimientos.- No era posible determinar tiempos precisos sin haber analizado cuidadosamente los movi-

mientos inherentes.

Sistema de incentivos.- Consistía en inducir al trabajador a realizar la tarea o cargo oficial, para ésto, multaba a quién sólo rendía la cuota determinada y recompensaba a los que lo superaban.

Valoración de tareas.- Se hizo necesaria para fijar las tareas básicas.

Oficinas de selección.- Se consideró que no era conveniente que los capataces siguieran seleccionando por sí solos a su personal; por ello se centralizó en estas oficinas las funciones de reclutamiento y selección.

Adiestramiento de los trabajadores.- Se consideraba y se demostró por medio de experimentos que era necesario el adiestramiento de los trabajadores, para aprovechar los estudios de tiempos y para aumentar la eficiencia.

Psicología.- La aspiración de conocer y predecir la reacción que tendrán las personas ante determinadas situaciones y la posibilidad de intervenir en sus ideas y acciones motivaron la creación de métodos pseudocientíficos que han pretendido dar ese poder a la gente, en cambio la psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano, uno de los pasos importantes en esta ciencia es el de la formulación de las pruebas de inteligencia, en la actualidad la contribución más valiosa de la psicología

en el área de la administración de recursos humanos ha sido en:

- a) Selección de personal
- b) Entrenamiento y capacitación
- c) Orientación profesional
- d) Tests psicológicos
- e) Conceptos y modelos de actitudes y motivación
- f) Reducción de conflictos

Antropología.- La referencia a los conceptos de cultura y subcultura permiten entender mejor algunas formas de comportamiento. La antropología es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología, etc., imperantes en diversos grupos sociales.

Economía.- La economía puede ser definida como la ciencia de la escasez, de cómo los bienes y servicios se producen y se distribuyen. La administración de recursos humanos se ha enriquecido con términos como; capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo, etc., estos términos son contribución de dicha ciencia a la administración de recursos humanos.

Matemáticas.- Los modelos de estadística inferencial han significado una gran aportación a la toma de decisiones sobre los recursos humanos, otros modelos también han sido aplicados a la administración de recursos humanos; sin embargo, todavía existen muchos problemas que podrían ser solucionados

con el uso efectivo de herramientas matemáticas.

II.3.- CARACTERISTICAS

1.- No pueden ser de la organización; los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal, los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno conocimiento.

2.- Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó: voluntarias; pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma, ya que si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.

3.- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., se manifiestan a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas - prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva, generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto han sido los que menos atención y dedicación han re-

cibido en comparación a los otros tipos de recursos.

4.- El total de recursos de una organización o de un país en un momento dado puede ser incrementado y para tal fin existen básicamente dos formas: descubrimiento, en el cual se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas, para ello, un auxiliar valioso son los tests psicológicos y la orientación profesional, y el mejoramiento en el cual se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

5.- Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc., de ahí que existan personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo, entre más escaso resulte un recurso más solicitado será.

II.4.- OBJETIVOS

Si nos hicieramos la pregunta de "qué" busca el empresario con la administración de personal, al crear el departamento respectivo, al fijar políticas de personal, etc., podríamos resumir que los fines inmediatos que la empresa per-

sigue con esta disciplina se pueden resumir en lo siguiente:

Que el personal tenga en cada puesto y nivel, la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración.

Capacidad.- Si el personal carece de la capacidad indispensable para desarrollar las labores que se le encomienden, evidentemente, aunque quisiera no podría desarrollar adecuadamente su trabajo, con lo que habría graves deficiencias. Si éstas se generalizan, es indiscutible que todo trabajo habrá de ser inadecuado. Un personal incapaz, aún cuando tuviera la voluntad de colaborar, constituye un elemento que quiere, pero no puede ayudar al debido desarrollo de la empresa.

Colaboración.- No basta con que el personal tenga la capacidad que en cada puesto, departamento y nivel se requieren, si no está dispuesto a prestar su colaboración amplia y eficazmente. En este supuesto se trataría de alguien que puede, pero no quiere contribuir al desarrollo eficaz de las labores como se ha señalado, ninguno de estos dos elementos aisladamente son suficientes para lograr los fines de la empresa, si por el contrario, ambos se dan conjuntamente, si el personal tiene capacidad y quiere prestar su colaboración nos encontramos con que el elemento humano "quiere y puede" - ayudar a la realización de los fines de la empresa.

Estas dos características forman parte de los objetivos generales, hablamos de la capacidad y la colaboración.

OBJETIVOS PARA EL TRABAJADOR

No obstante la importancia de los objetivos inmediatos que la empresa persigue con la administración de personal, es indiscutible que:

- a).- De ninguna manera los conseguiría si todos los trabajadores no recibieran por parte de la empresa aquello que en ella buscan, lo que les hace ir a trabajar a la misma.
- b).- Además, si se considera a la administración de personal como un problema de interés solo para el empresario, se le convertiría en una especie de técnica más refinada para explotar al máximo al trabajo, relegando a segundo término o inclusive menospreciando -- los intereses de éste.

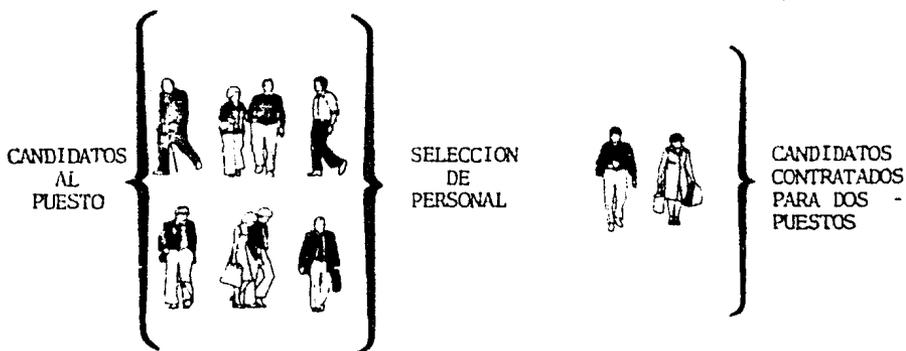
II.5.- PRINCIPALES TECNICAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

II.5.1.- Reclutamiento y Selección de Personal:

No se debe de olvidar que las organizaciones dependen para su buen funcionamiento y su evolución primordialmente del elemento humano con que cuenta.

En el área laboral es hasta principios de este siglo cuando se inicia la selección técnica del personal por medio del empleo, de métodos ideados por administradores y psicólogos, en la actualidad las aportaciones científicas han permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas como la entrevista, pruebas psicológicas, exámenes médicos, etc.

RECLUTAMIENTO: Es la búsqueda de un determinado número de personas que posean ciertas cualidades suficientes para satisfacer las exigencias formuladas por la empresa.



FUENTES DE RECLUTAMIENTO: Se dividen en dos.

INTERNAS: En donde se pueden considerar a amistades, parientes, familiares, del propio personal que se encuentra laborando en la empresa.

VENTAJAS: Pueden integrarse más rápido a la empresa y el trabajo que tenga que realizar.

DESVENTAJAS: Conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando ya en el desempeño de sus labores disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sancionan a sus parientes, se les niega un asenso, etc.

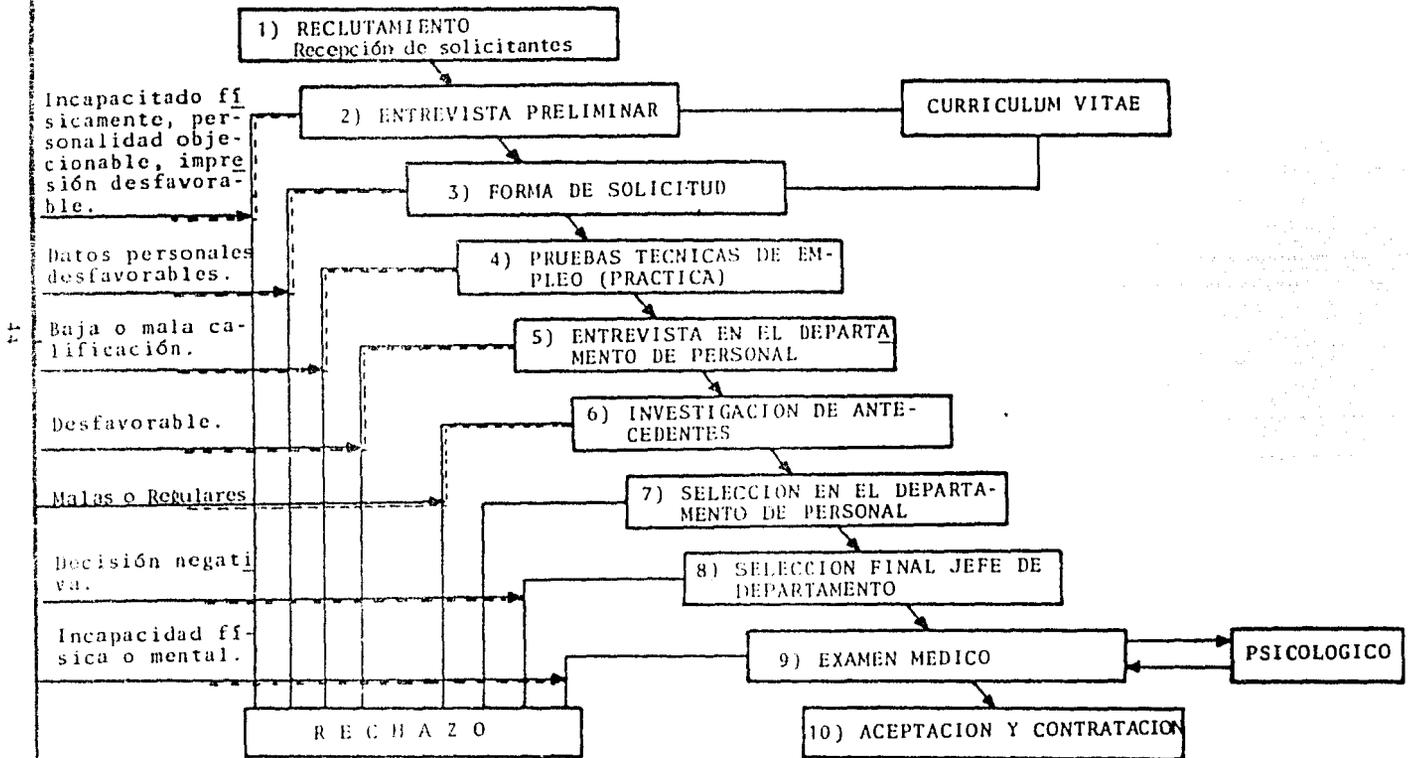
EXTERNAS: Estas son muy importantes y las principales fuentes externas son los periódicos, agencias de empleo, bolsas de trabajo, universidades, etc.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con la que se planeen las necesidades, esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, cubrir las vacantes con la anticipación solicitada e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno.

SELECCION: La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo razonable, o sea es tener en cuen-

ta las necesidades de la organización y su potencial humano, - así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño de su puesto.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL



PROCESO DE SELECCION

1.- Solicitud de Empleo: Cuando los candidatos sean localizados, el ambiente en que sean recibidos, la manera en que sean tratados ayudará a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio que tenga la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades -- adecuadas, para que resulte funcional y reduzca la incomodidad ante la presencia de un número elevado de candidatos, esta - - área, se debe de tratar que sea accesible a los solicitantes y evite que éstos transiten por las áreas de trabajo, una vez determinada el área se procede a llenar la solicitud que abarca básicamente datos personales, familiares, experiencia ocupacional, puesto deseado y el sueldo que pretende, llenada esta solicitud si el candidato reúne los requisitos mínimos (escolaridad, edad, etc.), se procede a una entrevista.

2.- Entrevista Inicial o Preliminar: Esta en--trevista pretende "detectar" los aspectos más ostentibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc.

TIPOS DE ENTREVISTA

a).- Dirigida: es la más común y corriente, se hacen preguntas al candidato y éste las contesta con toda li--bertad, ejemplo: que puesto le gustaría desempeñar, que labor

realizaba en su anterior trabajo, etc.

b).- De Presión: se usa para ciertos niveles, no se utiliza mucho, debe de realizarla una persona hábil para provocar al entrevistado, es usada para exámenes, entrevistas de tipo psicológico, etc.

c).- De Grupos: casi no se da porque se tiene que entrevistar a muchos candidatos a la misma vez.

3.- Pruebas Psicológicas: En este tipo de pruebas se hace una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad para los requerimientos -- del puesto.

Son instrumentos y como tales no son ni buenas - ni malas.

QUE BUSCAN LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS

- Capacidad intelectual superior al término medio.
- Inteligencia práctica.
- Forma de trabajo ordenada y sistemática.
- Estabilidad ocupacional.
- Iniciativa.
- Sentido de responsabilidad.
- Concepto de si mismo.
- Deseos de superación.
- Capacidad para identificarse con las metas de la empresa.

QUE DATOS PROPORCIONAN LAS ENTREVISTAS PSICOLÓGICAS

- Cociente intelectual.
- Tipo de inteligencia.
- Grado de utilización del potencial intelectual.
- Coordinación bisomotora.
- Ansiedad y agresión.
- Relaciones interpersonales.
- Capacidad de adaptación.
- Seguridad e inseguridad.
- Sentido de responsabilidad.
- Don de habilidad y mando.

4.- Pruebas de Trabajo: Las hace generalmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar si el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige, en caso de que las pruebas se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una batería de pruebas, algunas organizaciones acostumbra a hacer las pruebas de trabajo antes de aplicar las pruebas psicológicas y en otras lo hacen después. Deberá estudiarse la secuencia que debe seguirse en cada organización.

5.- Examen Médico: Reviste una gran importancia en las organizaciones al grado que llega a influir en elementos tales como la cantidad y la calidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

La realización del examen médico de admisión es financiado por cada organización y deberá ser practicado por un médico especializado en medicina del trabajo.

El rechazo es necesario cuando se descubre con oportunidad alguna enfermedad contagiosa, defecto físico, o una perturbación emocional.

El examen médico comprende: el aspecto clínico (interrogatorio y exploración física), estudios de laboratorio y rayos X. El resultado de los exámenes se mantiene como información confidencial y sólo se informa al departamento de

personal, de acuerdo a una clasificación predeterminada.

El proceso de selección de personal debe tener en cuenta en relación con los exámenes los siguientes puntos:

- La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos.
- Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales.

6.- Estudio Socioeconómico: La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

a).- Proporcionar información de la actividad sociofamiliar para conocer las posibles situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.

b).- Conocer la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

c).- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada en la solicitud y en la entrevista, en general las áreas que se exploran son:

- Antecedentes personales.
- Antecedentes familiares.

- Antecedentes laborales.
- Situación económica.

7.- **Decisión Final:** Con la información obtenida en cada paso del proceso de selección se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos, es importante insistir en que la decisión final corresponde al jefe inmediato del futuro empleado, por ser el responsable directo del trabajo del futuro subordinado.

II.5.2.- Inducción

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la empresa, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad se incorpora a la empresa, el desconocimiento de normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él, pueden afectar en forma negativa su eficiencia o satisfacción por el nuevo empleo. De ahí la preocupación de la empresa por informar a todos los nuevos elementos y establecer planes y programas para acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo, o al departamento y a la organización en general, al menor costo posible.

ASPECTOS LEGALES DE LA INDUCCION

RELACIONES DE TRABAJO	TIEMPO INDETERMINADO	TEMPORAL EVENTUAL	OBRA DETERMINADA PRECIO ALZADO
	TIEMPO DETERMINADO		

La relación de trabajo por tiempo indeterminado: Es aquella por la cual se obliga una persona a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para esta última una necesidad permanente, mediante el pago de un salario.

La relación individual de trabajo por tiempo determinado puede ser eventual o temporal.

Eventual: es aquella en la que una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado, que constituya para la última una actividad extraordinaria y accidental, mediante el pago de un salario.

Temporal: es en la que una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado que constituya para ésta una necesidad permanente, limitada por el tiempo, -- por la naturaleza del servicio o por la índole del trabajo, mediante el pago de un salario. Puede adoptar las siguientes formas:

a).- Contrato por obra determinada: es el documento individual de trabajo por tiempo determinado cuya duración se sujeta a la terminación de la obra que estipula el mismo.

b).- Contrato a precio alzado: documento individual de trabajo por tiempo determinado, en el cual la remuneración es global, por la obra material del mismo.

Prórroga: los contratos temporales se prorrogarán a su vencimiento por todo el tiempo que sea necesario, - - mientras subsistan las necesidades que le dieron origen.

CONTENIDO DEL CONTRATO INDIV. DE TRABAJO	ENCABEZADO	NATURALEZA DEL NEGOCIO; MOTIVO O CAUSA DEL TRABA- JO SERVICIO O SERVICIOS - REQUERIDOS
	DECLARACIONES DE LOS COMPARECIENTES	
	CLAUSULAS FIRMAS	LEGALES ADMINISTRATIVAS

Encabezado: se incluye el tipo de contrato de - que se trate y el nombre de los comparecientes y los apodera-- dos cuando actúan en el caso del patrón exclusivamente, como - personas morales.

Declaraciones: se harán constar las declaracio-- nes del patrón, que comprenderán la naturaleza de la empresa o negocio de que se trate, el motivo, causa y necesidad del contrato, tipo de contrato y en forma general, el servicio o ser-- vicios requeridos, expresando de preferencia el puesto en cues-- tión, se incluirá también la capacidad del trabajador para ce-- lebrar su contrato, su interés en concertarlo y el hecho de -- contar con los conocimientos necesarios para desarrollar en -- forma satisfactoria el servicio requerido por el patrón.

Cláusulas: las cláusulas del contrato indivi-- dual de trabajo se dividen en dos grandes grupos:

a).- Legales: las contenidas en el artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo, las cuales son esenciales para todo contrato de trabajo y las cuales son:

- Nombre, nacionalidad, sexo, estado civil, domi
cilio del trabajador y del patrón.
- Tipo o forma del contrato, especificando si es por tiempo determinado o indeterminado.
- El servicio o servicios que deban prestarse.
- Lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo.
- Duración de la jornada.
- La forma y el monto del salario.
- El día y lugar de pago de salarios.
- Otras condiciones de trabajo como: días de --
descanso vacaciones y demás, que convengan al
trabajador y patrón.

b).- Administrativas: en éstas se incluyen las operativas; cuotas de producción, obligaciones del trabajador de afianzar su manejo, obligación de sigilo, etc.

Firmas. En esta parte del contrato, que es el final, se incluyen los nombres del trabajador y del patrón y en su caso, también de su apoderado, dejando espacio para que puedan firmar, así como por separado, las generales del trabajador, nombre, domicilio, edad, sexo, estado civil y nacionali
dad.

Afiliación al I.M.S.S., en el momento en que se firma el contrato individual de trabajo, se deberá afiliar al trabajador o en su caso en un plazo no mayor de cinco días ya que esto constituye un requisito de carácter legal.

Infonavit. Esta ley entró en vigor el 24 de abril de 1972 y tiene por objeto obligar al patrón a inscribirse e inscribir a sus trabajadores y pagar sus cuotas respectivas, el empleado sólo es informado de que ha sido inscrito, no hay necesidad de llenar alguna forma.

Sindicato. En muchas organizaciones el contrato colectivo de trabajo marca la obligación de la empresa de emplear solamente miembros activos del sindicato, si éste no puede proporcionarlos en cierto plazo, entonces la empresa puede contratar libremente con la obligación por parte de los nuevos elementos, de afiliarse al sindicato.

Registros. El número y diseño de registros de personal debe realizarse de acuerdo a las necesidades de cada organización, los más comunes son: expediente y hoja de servicios.

Expediente. Se integrará con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización; deberá componerse por una carpeta con su solicitud, copia del contrato de trabajo, avisos de alta al seguro social, al sindicato, al registro federal de contribuyentes, los aumen

tos de sueldo, calificación de méritos, castigos, etc.

Hoja de Servicios. Lo que se busca en contar -- con una hoja en la que se incluyan en forma resumida y clara -- los datos más importantes acerca del trabajador en lo que se -- refiere a detalles personales, escolaridad, antecedentes de -- trabajo, promociones y transferencias, calificación de méritos, control de asistencia, capacitación y desarrollo, es decir, un resumen de todo lo que aparezca en su expediente, esto permite una consulta rápida de las características primordiales del -- trabajador.

Bienvenida. No es posible determinar cuando se inicia y en donde termina la introducción del personal de nuevo ingreso, normalmente ésta se inicia desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que pretende cubrir, y puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo, hay que considerar que el primer día de labor es el más difícil, ya -- que es cuando necesitan de apoyo, seguridad y aceptación de -- tal manera que las actividades que se realicen deben estar matizadas por una actitud cordial.

La Ley Federal del Trabajo obliga a las empresas a entregar el reglamento interior de trabajo y el manual de -- bienvenida.

El manual de bienvenida entre otros puntos tiene que tratar los siguientes:

- Historia de la organización.
- Sus objetivos.
- Horarios días de pago, etc.
- Artículos que produce o servicios que presta.
- Estructura de la organización, localizando - -
puesto en cuestión.
- Políticas de personal.
- Prestaciones.
- Ubicación de servicios.
- Reglamento interior de trabajo.
- Pequeño plano de las instalaciones.
- Visita física a las instalaciones.

II.5.3.- Salarios

Se puede decir que la principal preocupación que ha tenido el hombre ha sido la de contar con recursos o medios para aliviar sus necesidades, el hombre primitivo satisfacía - sus necesidades en forma precaria, gracias a dos factores; su trabajo personal y las bondades de la naturaleza, el artesano surge cuando la producción de bienes es mayor que la requerida para aliviar las necesidades del hombre y su familia, tal exceso de producción provoca que éste ponga a disposición de -- los demás miembros de la colectividad, los satisfactores que - produce y entonces nace el trueque.

Al paso del tiempo aparece el concepto de trabajo personal, mismo que se realiza en beneficio de otras personas, se presenta primero dentro del sistema esclavista y su única retribución es el pan, el vestido, y el techo. Posteriormente la labor personal es remunerada en especie, o sea que el hombre trueca su trabajo por los bienes que le son útiles para su bienestar.

SALARIO: Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo (Artículo 82 Ley Federal del Trabajo), el artículo de dicha ley aclara que el salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, concesiones, prestaciones en especie y cualquier otra prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

SUELDO: Este término se utiliza para referirse a la remuneración o retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal o decenal.

SALARIO NOMINAL: Es la cantidad en dinero que se conviene ganará el trabajador, según la unidad adoptada; tiempo, destajo, etc., se refiere a la cantidad de dinero asignada como paga a cada hora, día, semana, etc., de trabajo o pieza hecha.

SALARIO REAL: Consiste en el poder adquisitivo o

de compra de los salarios.

ELEMENTOS INTEGRANTES DE LA REMUNERACION EN EL --
TRABAJO

a).- SALARIO MINIMO: Es la cantidad menor que -
debe recibir el trabajador por los servicios prestados en una
jornada de trabajo, debe ser suficiente para satisfacer las ne
cesidades normales de un jefe de familia en el orden material,
social, cultural y para proveer de la educación obligatoria a
los hijos, los salarios mínimos podrán ser generales para una
o varias zonas económicas.

b).- EL SALARIO DEL PUESTO: La remuneración jus
ta no implica que sea igual, ya que es preciso que exista la -
diferenciación en los salarios de acuerdo con los requerimien-
tos del trabajo.

c).- EL PAGO A LA PRODUCTIVIDAD O EFICACIA: Los
sistemas de remuneración por rendimiento (incentivos económi--
cos) tienen en cuenta la eficacia con la que el individuo tra-
baja, es decir, la cantidad de piezas que produce por unidad -
de tiempo, o el que emplea para hacer determinada unidad de --
trabajo.

d).- EL PAGO AL MERITO DEL TRABAJADOR EN SU PUES-
TO: Para remunerar al individuo de acuerdo con el desempeño -
de sus labores, se utiliza la llamada técnica de calificación
de méritos, que pretende disminuir la subjetividad, apreciando

el desempeño de manera menos arbitraria.

II.5.4.- Servicios y Prestaciones

SERVICIOS: Son todas aquellas actividades costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados; prestaciones, - - aportaciones financieras con las que la organización incrementa directamente el monto que por concepto de salario percibe - el trabajador, en otras palabras son aquellos elementos que en forma adicional al salario nominal recibe el trabajador, en metálico o en especie y que van a representar un ingreso o el -- ahorro de un gasto que de otra manera se hubiese visto obligado a realizar.

CARACTERISTICAS:

a).- Las prestaciones y los servicios son beneficios marginales, es decir, adicionales al salario nominal.

b).- Constituyen una ventaja y un valor básico - para el trabajador, también son muestras útiles al patrón, ya que le ayudan a conservar y a contratar mejores empleados.

c).- Son suplementarios a los salarios nominales no son incentivos, ni gratificaciones otorgadas por aumento de producción, ni por ejecución inusitada o sobresaliente, sino - son otorgadas a los trabajadores por el sólo hecho de pertenecer a la organización.

d).- Están apoyadas o financiadas en parte o totalmente por el patrón.

e).- Otorgan una ayuda al trabajador que por su propia cuenta no podría o le sería difícil conseguir.

Las prestaciones se adaptan y se proporcionan de acuerdo a la capacidad económica de la organización y con base en las necesidades de los trabajadores.

CLASIFICACION DE LAS PRESTACIONES:

a).- En dinero

b).- En especie

c).- En facilidades, actividades o servicios

No deberían de considerarse como prestaciones, -- servicios o beneficios aquéllos que la ley establece de manera impositiva como; reparto de utilidades, vacaciones, gratificaciones, etc., puesto que son derechos y forman parte del salario.

La Ley Federal del Trabajo ha incrementado la actitud paternalista hacia la clase trabajadora, esta ley prevee una protección exagerada, ya que pretende cubrir todas las necesidades del trabajador en los aspectos ambientales, sociales, culturales, familiares, etc., para las empresas privadas y -- cooperativas, obliga la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social y para los Trabajadores al Servicio del Estado, del De-

partamento del Distrito Federal y de los Territorios Federales, obliga la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (además de las prestaciones que ofrece la Ley Federal del Trabajo).

PRESTACIONES QUE OTORGA LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

- a). Jornada de trabajo.
- b). Descanso de medio hora durante la jornada de trabajo.
- c). Pago de horas extras.
- d). Un día de descanso a la semana.
- e). Ocho días de descanso al año obligatorios.
- f). Aguinaldo.
- g). Indemnización.
- h). Participación de utilidades.
- i). Becas.
- j). Capacitación y adiestramiento.
- k). Medicina profiláctica.
- l). Fomento de actividades culturales y deportivas
- m). Habitaciones
- n). Ayuda para pago de renta.
- o). Prima de antigüedad.
- p). Protección especial a las trabajadoras en los períodos pre y post natal.
- q). Protección especial a los trabajadores menores de edad.

r). Servicio médico en la empresa.

PRESTACIONES QUE OTORGA LA LEY DEL I.M.S.S.

Para la aplicación de las prestaciones del - - -
I.M.S.S., las personas que las reciben se dividen en:

Asegurado que es el trabajador que paga su cuota correspondiente.

Beneficiarios: cónyuge o concubino (a) del asegurado (a), hijos menores de 16 años, o menores de 25 años si estudian y de cualquier edad si están incapacitados, y los padres del asegurado cuando dependen económicamente y viven con él.

Las prestaciones incluyen tanto para el asegurado como a los beneficiarios:

- a). Atención medicoquirúrgica, farmacéutica y hospitalaria.
- b). Aparatos de ortopedia, en caso de riesgos de trabajo.
- c). Rehabilitación.
- d). Traslado de enfermos.
- e). Viáticos de enfermos.
- f). Reintegración de gastos al ser rechazado para atención médica por el Instituto.
- g). Canastilla para el recién nacido.

- h). Ayuda para lactancia.
- i). Guardería para los hijos de los trabajadores.
- j). Aguinaldo anual para los pensionados.

PRESTACIONES DE APLICACION PARA EL ASEGURADO

- a). Salario o subsidio por accidente de trabajo y enfermedades profesionales.
- b). Subsidio por enfermedad.
- c). Subsidio antes y después del parto a la asegurada.
- d). Pensión por incapacidad total permanente en el caso de riesgos de trabajo.
- e). Pensión por incapacidad parcial permanente, en el caso de riesgos de trabajo.
- f). Pensión por invalidez.
- g). Pensión por vejez.
- h). Aumento de la pensión de invalidez, vejez o viudez por asistencia indispensable.
- i). Pensión por cesantía.
- j). Aumento de pensión si continúa asegurado después de haber cumplido 65 años de edad.
- k). Ayuda para gastos de funeral.
- l). Pensión a la viuda o viudo.
- m). Pensión a la viuda del pensionado.
- n). Ayuda económica o finiquito a la viuda o concubina pensionada que contraiga nuevas nupcias

- ñ). Pensión a los hijos menores de 16 años o mayores que estén incapacitados totalmente o se encuentren estudiando.
- o). Ayuda económica o finiquito al pensionado que abandona el país en forma definitiva.
- p). Pensión a los padres, sólo se otorgará si no existen, viuda, huérfanos o concubina con derecho a pensión.
- q). Dote matrimonial.
- r). Seguro voluntario.

PRESTACIONES QUE OTORGA LA LEY DEL I.S.S.S.T.E.

Para la aplicación de las prestaciones del I.S.S.S.T.E. las personas que las reciben se dividen en:

Trabajador. Toda persona que cumpliendo los 18 años preste sus servicios a las entidades y organismos públicos mencionados, mediante designación legal, siempre que sus cargos y sueldos estén consignados con los presupuestos respectivos.

Pensionista. Toda persona a quien la dirección de pensiones le hubiera reconocido tal carácter con anterioridad a la vigencia de esta ley y que dicho reconocimiento hubiere sido sancionado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

FAMILIARES:

Derechoabientes. Aquellas personas a quienes esta ley les conceda tal carácter: esposa o compañera que haya vivido 5 años con el trabajador o pensionista o con la que tuviese hijos menores de 18 años, padre y madre del trabajador o pensionista si dependen económicamente de él.

1. SEGURO DE ENFERMEDADES NO PROFESIONALES Y DE MATERNIDAD

- a). Licencias en caso de enfermedad no profesional.
- b). Licencias en caso de maternidad.
- c). Asistencia médica.
- d). Asistencia médica domiciliaria.
- e). Atención médica de emergencia.
- f). Servicio de ambulancia.
- g). Servicio de farmacia (medicinas).
- h). Análisis de laboratorio.
- i). Servicio de rayos X.
- j). Médicos especialistas.
- k). Hospitalización.
- l). Intervenciones quirúrgicas.
- m). Traslado de enfermos.
- n). Viáticos de enfermos.
- ñ). Subsidios por enfermedad.
- o). Prótesis.

- p). Ortopedia.
- q). Atención médica en el parto.
- r). Atención médica en el embarazo.
- s). Subsidio antes del parto.
- t). Subsidio después del parto.
- u). Canastilla para el recién nacido.
- v). Ayuda para lactancia.

2. SEGURO DE ACCIDENTES DEL TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES

- a). Licencia en caso de accidente del trabajo.
- b). Licencia en caso de enfermedad profesional.
- c). Pensión por incapacidad permanente parcial.
- d). Pensión por incapacidad permanente total.
- e). Indemnización en caso de incapacidad parcial permanente.

3. SERVICIOS QUE ELEVEN LOS NIVELES DE VIDA DEL SERVIDOR PUBLICO Y DE SU FAMILIA

- a). Establecimiento de guarderías.
- b). Establecimiento de estancias infantiles.
- c). Promoción para el establecimiento de almacenes y tiendas.

4. PROMOCIONES QUE MEJOREN LA PREPARACION TECNICA Y CULTURAL Y QUE ACTIVEN LAS FORMAS DE SOCIABILIDAD DEL TRABAJADOR Y SU FAMILIA.
 - a). Establecimiento de centros de capacitación y extensión educativa.
 - b). Establecimiento de compras deportivas.
 - c). Establecimiento de centros vacacionales.
5. CREDITOS PARA LA ADQUISICION EN PROPIEDAD DE CASAS O TERRENOS PARA LA CONSTRUCCION DE LAS MISMAS.
 - a). Habitaciones para los trabajadores.
 - b). Adquisición o construcción de habitaciones para ser vendidas o rentadas a precios módicos a los trabajadores.
6. ARRENDAMIENTO DE HABITACIONES ECONOMICAS PERTENECIENTES AL INSTITUTO.
 - a). Arrendamiento de habitaciones.
 - b). Colonias para los trabajadores.
7. PRESTAMOS HIPOTECARIOS.
8. PRESTAMOS A CORTO PLAZO.
9. JUBILACION.

10. SEGURO DE VEJEZ.

11. SEGURO DE INVALIDEZ.

12. SEGURO POR CAUSA DE MUERTE.

a). Muerte por riesgo profesional.

b). Muerte por riesgo no profesional.

13. INDEMNIZACION GLOBAL.

II.5.5.- Higiene y Seguridad Industrial

La salud es un recurso con que cuentan los miembros de la organización y ésta no debe entenderse simplemente como la ausencia de enfermedad, sino como un estado completo de bienestar físico, mental y social, que permite el desarrollo cabal de la personalidad, es entonces una obligación moral para el administrador y para que se preocupe por la salud integral de los miembros de la organización, así como por la protección contra los accidentes.

Una población enferma carece de energía para el trabajo y por ende ve mermados sus ingresos y su productividad, lo cual acarrea estancamiento económico, sin que existan posibilidades de mejorar su salud estableciéndose un círculo vicioso del cual es muy difícil de salir.

En México, las condiciones de salud general de la población todavía dejan mucho que desear, hay enfermedades que

son un constante azote y restan mucha fuerza de trabajo al país, las enfermedades del aparato respiratorio constituyen la causa principal de muertes, seguidas por las del aparato digestivo, es importante advertir que las enfermedades producen frecuentemente ausentismo en el trabajo, lo cual va a implicar una disminución en la producción, las enfermedades repercuten en forma negativa en el desarrollo integral (económico, social, cultural, etc.) del país en las siguientes formas:

a).- PRODUCCION: Principalmente por dos causas; ausentismo (costo de lo que no se produce) y falta de energía (apatía) que conduce a una baja de producción.

b).- MORTALIDAD: Que resta personas a la población, económicamente activa y puede significar la pérdida de muchos talentos de todo tipo.

c).- GASTOS: Que impiden dedicar sumas a otros fines.

DEFINICION DE HIGIENE INDUSTRIAL: Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que puedan causar enfermedades o deteriorar la salud.

FACTORES QUE EJERCEN ACCION SOBRE EL FUNCIONAMIENTO NORMAL DEL ORGANISMO

a).- QUIMICOS: En las industrias se requiere de materias primas, las cuales en su manejo o transformación son capaces por sí mismos o mediante sus derivados de desprender partículas sólidas, líquidas o gaseosas que absorbe el trabajador produciéndose la enfermedad profesional, la absorción de estas sustancias puede efectuarse por la piel, el aparato respiratorio y el digestivo.

b).- FISICOS: Se reconocen todos aquellos en los que el ambiente normal cambia, rompiéndose el equilibrio entre el organismo y su medio, se citan defectos de iluminación, calor o frío extremos, ruido o humedad excesivos; manejo de corrientes eléctricas; exceso o defecto de presión atmosférica; presencia de polvos en la atmósfera, radioactividad, etc., estas situaciones anómalas traen como consecuencia repercusiones en la salud.

c).- BIOLÓGICOS: Tienen como origen la fijación dentro y/o fuera del organismo, o la impregnación del mismo, por animales protozoarios, toxinas de bacterias que provocan el desarrollo de alguna enfermedad.

d).- DE FUERZA DEL TRABAJO: Todos aquellos que tiendan a modificar el estado de reposo o de movimientos de una parte o de la totalidad del cuerpo vivo; es decir a modifi

car su situación en el espacio y capaces de provocar enfermedades o lesiones como esfuerzos físicos que pueden causar desgarres musculares, hernias, etc.

e).- PSICOLÓGICOS: Medio tensional en el cual se desempeña el trabajo, que pueda causar alteraciones en la estructura Psíquica y de personalidad de los trabajadores.

ENFERMEDAD. Alteración de la salud producida por un agente biológico, o algún factor físico, químico o ambiental que actúa lentamente, pero en forma continua o repetida.

ENFERMEDAD DE TRABAJO. Es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios. (Artículo 475 Ley Federal del Trabajo).

SEGURIDAD INDUSTRIAL. Conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas, se encarga de las reglas tendientes a evitar los accidentes.

ACCIDENTE DE TRABAJO. Es toda lesión orgánica o perturbación funcional inmediata o posterior a la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presten.

En esta definición quedan incluidos los acciden-

tes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de éste a aquel (Artículo 474 Ley Federal del Trabajo).

TIPOS DE INCAPACIDAD

a).- Incapacidad Temporal. Es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo (Art. 478 Ley Federal del Trabajo).

b).- Incapacidad Parcial Permanente. Es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar (Artículo 479 Ley Federal del Trabajo).

c).- Incapacidad Total Permanente. Es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo para el resto de su vida (Artículo 480 Ley Federal del Trabajo).

CAUSAS DE LOS ACCIDENTES

Existen principalmente dos causas que dan origen a que un accidente se produzca directamente.

1.- Directas o Próximas. Dependen del ambiente del trabajo donde se realizó el accidente y de las condiciones biológicas intrínsecas del propio accidentado, estas causas -- existen en dos formas.

a).- Condiciones Inseguras. Son los riesgos que hay en los materiales, maquinarias, edificios, que rodean al individuo ya sea por defecto u omisión, o por la propia naturaleza de los mismos que representan un peligro de accidente.

b).- Prácticas Inseguras. Son los actos personales que en su ejecución exponen a las personas a sufrir un accidente.

2.- Indirectas o Remotas. Son totalmente ajenas a las condiciones biológicas, intrínsecas del accidentado, aunque pueden estar subordinadas o no al medio en que trabaja en forma normal.

PARA DETECTAR LOS RIESGOS ES NECESARIO:

- Saber que condiciones, o que prácticas son inseguras y en que grado, conocer el tipo de material con que se trabaja.
- Encontrar que condiciones inseguras hay o que prácticas inseguras se cometen, utilizando la inspección en la que se busca algún peligro que pueda causar accidentes, incendios, etc.
- Hacer un análisis especial de los accidentes que ocurren y principalmente descubrir las causas reales que originaron el caso.

TECNICAS PARA FOMENTAR LA SEGURIDAD:

- a). Concursos basados en el espíritu de competencia, relativos a alguna actividad determinada.
- b). Distinciones por haber cursado satisfactoriamente alguna materia de seguridad.
- c). Información de casos reales ocurridos en la organización o en otras y que convencen que éstos ocurren y que las causas por simples -- que sean, pueden ocasionar tragedias y desastres.
- d). Las ceremonias y festejos de seguridad tienden a recalcar entre el personal la importancia que se da a los logros de ésta.
- e). Participación de todas las personas, ya que la responsabilidad corresponde a todos, según el puesto que desempeñe en la organización.

II.5.6.- Capacitación y Adiestramiento.

CAPACITAR. Es desarrollar aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para que desempeñe eficientemente un puesto de trabajo.

ADIESTRAR. Es desarrollar y perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficacia en su puesto de trabajo.

La capacitación se debe dar a todos los trabajado

res de la empresa, la pueden impartir:

- a). Instructores internos (personal de la Empresa)
- b). Instructores externos.
- c). Instituciones capacitadoras.
- d). Agentes auxiliares de la capacitación (Proveedores expertos, etc.).

Se debe llevar a cabo dicha capacitación conforme a los planes que se hayan formulado en la empresa y los cuales deberán ser aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de la U.C.E.C.A.

C A P I T U L O I I I

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

III.1.- LA NECESIDAD DE CAPACITACION

Numerosas personas dedicadas al estudio de las actividades que se realizan en las organizaciones, han tratado de dar una solución al problema de carencia de personal adecuado, creando diversas técnicas de capacitación para satisfacer las necesidades de la organización.

Las empresas deben estar conscientes de la importancia que tiene en la actualidad el preparar a las personas que en el futuro llegarán a ocupar un puesto mejor, al planear la preparación del personal que se capacitará se obtendrán varias ventajas.

a).- Tendrá asegurado un conjunto de personas preparadas y disponibles para ocupar las vacantes que se vayan presentando.

b).- Le permite contar con gente de la misma organización sin necesidad de recurrir a fuentes externas, asegurando la posibilidad de tomarlos en cuenta.

c).- Podrá preveer y señalar las esferas en las que se requiere la capacitación.

La capacitación debe desarrollar los conocimientos prácticos para actuar convenientemente en tareas definidas, así como desarrollar la inteligencia y la capacidad necesaria para utilizar el hombre íntegramente.

III.2.- SITUACION DE LA CAPACITACION EN MEXICO

Como todos sabemos, el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo; así por ejemplo, tenemos el antecedente de la enseñanza de la caza de animales para su sustento, el aprendizaje de oficios en el tiempo de la esclavitud y de los gremios, el uso de las máquinas como consecuencia de la Revolución Industrial, donde aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, y por último, ya en nuestro siglo, se ve un gran desarrollo en el aspecto de capacitación.

En el año de 1915, aparecen en Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar, conocido como "Método de los Cuatro Pasos", los cuales son: mostrar, decir, hacer y comprobar.

Cabe señalar que las dos guerras mundiales impulsaron enormemente la capacitación y el desarrollo, cuyos métodos se ajustaron posteriormente hacia otros campos de la actividad humana, especialmente a la industria.

La capacitación en la industria tuvo su origen en el Continente Europeo, con la fundación de escuelas de oficios públicos, principalmente en Alemania. Posteriormente, Francia impuso el mismo sistema, desarrollándolo rápidamente como un programa vocacional.

En el Continente Americano, Canadá y Estados Unidos de Norteamérica introdujeron los mismos sistemas, preparando a la población escolar con programas detallados específicamente sobre actividades de la industria.

En 1940 fue cuando se empezó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada.

"En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindado, así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia, además de que el primer beneficiado de la capacitación es el propio estudiante.

Esto se ha reflejado en una preocupación de los - gobiernos, no únicamente el de México, sino también de los paí ses latinoamericanos, por contar con instituciones que incremen- tamente la capacitación a todos los niveles de la organización, que han creado instituciones especializadas, entre las que se encuentran las siguientes:

a).- En México fue creado el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO).

b).- En México también, el Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO).

c).- En Ecuador, el servicio Ecuatoriano de Capa- citación Profesional (SECAP).

d).- En Paraguay, el Servicio de Promoción Profe- sional (SECAP).

e).- En Chile, el Instituto Nacional de Capacita- ción Profesional (INACAP).

f).- En Panamá, el Instituto para la Formación y Aprovechamiento de los Recursos Humanos (IFARHU).

g).- En Venezuela, el Instituto Nacional de Capa- citación Educativa (INCE).

III.2.1.- CENAPRO

El Centro Nacional de Productividad fue creado en mayo de 1965, con el fin de incrementar la eficiencia económica, técnica y social en el proceso de industrialización y en la aplicación de los servicios, así como también en la formulación y desarrollo de una política nacional de recursos humanos para el desenvolvimiento económico de México.

El funcionamiento de la institución ha corrido a cargo del gobierno federal; este hecho originó la constitución de un fideicomiso en NAFINSA, con el objeto de financiar los programas de productividad encargados al centro.

En CENAPRO se capacita al personal de todos los niveles educativos.

III.2.2.- ARMO

El servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra fue creado en el mes de junio de 1965 por el Gobierno de México con la cooperación de la ONU; su tarea es la de dar una acción intensiva a grupos de individuos incorporados a la actividad productiva para su perfeccionamiento, adiestrándolos o capacitándolos de manera que puedan enfrentarse a los cambios tecnológicos y organizativos.

Esta institución tiene a su cargo, desde 1970, la realización de actividades tendientes a la investigación, expe

rimentación y desarrollo de programas relacionados con la capacitación de los trabajadores.

Sus objetivos son los siguientes:

a).- Adiestramiento de supervisores industriales, con el objeto de capacitarlos para que den instrucción tecnológica a los obreros de las empresas.

b).- Perfeccionamiento de instructores que ya participan en funciones educativas y de adiestramiento.

c).- Perfeccionamiento de los conocimientos teóricos y habilidades prácticas de aquellos trabajadores que ya poseen una formación básica.

d).- Desarrollo de material didáctico y de información que puede ser necesaria para la ejecución del adiestramiento o capacitación.

e).- Investigación, promoción, organización y control de los programas de capacitación.

f).- Servicio de consulta para las empresas industriales.

III.2.3.- CENETI

El Centro Nacional de Enseñanza Técnica Industrial fue formado en virtud de un convenio suscrito en 1963 por el gobierno de México y las Naciones Unidas. Busca capacitar

esencialmente a profesores e instructores de talleres y labora-
torios destinados a instituciones de enseñanza para técnicos -
de nivel medio y obreros calificados, a base de cursos de tres
años. Los programas incluyen trabajos prácticos, metodología
de la enseñanza técnica, lenguas extranjeras y diversas mate-
rias técnicas y científicas.

III.2.4.- CERETI

El Centro Regional de Enseñanza Técnico Industrial
fue instalado en Guadalajara en 1967, a través de un convenio
entre el gobierno de México, el Estado de Jalisco y las Nacio-
nes Unidas. Dicho centro se ocupa de la preparación de técni-
cos de nivel medio.

CENTRO DE CAPACITACION DE MANO DE OBRA I.M.S.S.

El Instituto Mexicano del Seguro Social puede ser
considerado como el precursor del establecimiento de centros --
de capacitación para la mano de obra; el primero se inauguró -
en 1962. La Secretaría de Educación Pública durante la década
de 1960, emprendió una serie de programas semejantes, destina-
dos a proporcionar al individuo nociones sobre disciplinas in-
dustriales y sobre materiales, máquinas, herramienta y técni-
cas de trabajo, dándole habilidad para que se incorpore con rá-
pidez en los establecimientos industriales como trabajador de
cierta calificación, o bien para que instale un taller de su -
propiedad. Los centros preparan para ocupaciones como: mecá-

nico, electricista, dibujante industrial, mecánico de motores y otras especializaciones.

CETMA

Centro de Estudios Tecnológicos Mexicano-Alemán - se creó a través de un convenio entre los gobiernos de México y la República Federal de Alemania en el año de 1966. Este -- centro tiene como objetivo el capacitar técnicos mexicanos en maquinarias y herramientas.

III.2.5.- UCECA

Las siglas que identifican a la UCECA significan:

U = UNIDAD

C = COORDINADORA

E = DEL EMPLEO

C = CAPACITACION

A = Y ADIESTRAMIENTO

La unidad coordinadora del empleo capacitación y adiestramiento es un organismo desconcentrado, dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tiene a su cargo el Servicio Nacional del Empleo Capacitación y Adiestramiento.

La creación del Servicio Nacional del Empleo Capacitación y Adiestramiento está encaminada a la consecución de los siguientes objetivos:

- I.- Estudiar y promover la generación de empleos.
- II.- Promover y supervisar la colocación de los trabajadores.
- III.- Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y
- IV.- Registrar las constancias de habilidades laborales.

La Ley Federal del Trabajo especifica las actividades que competen a la UCECA. A efectos de establecer su estructura orgánica, así como determinar las funciones que a cada uno de sus órganos corresponde, el Ejecutivo Federal expidió el Reglamento de la UCECA, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 5 de julio de 1978.

De acuerdo al Reglamento, el nivel superior de la Unidad se conforma por un coordinador general, cuyas atribuciones son de dirección y coordinación, y dos Direcciones: la del empleo y la de capacitación y adiestramiento.

El citado reglamento atribuye a la primera de las funciones nombradas en materia de planeación del empleado, promoción de empleos y colocación de trabajadores.

Asimismo la UCECA cuenta también con una Subdirección de Informática y un Departamento de Servicios Administra-

tivos.

A fin de asesorar y auxiliar a la UCECA, la Ley Federal del Trabajo dispuso la constitución de diversos órganos:

a).- CONSEJO CONSULTIVO DE LA UCECA: Según el artículo 539-A de la Ley Federal del Trabajo establece que para el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas o establecimientos que pertenezcan a ramas industriales o actividades de jurisdicción federal, la UCECA será asesorada por un Consejo Consultivo integrado por representantes del Sector Público, de las organizaciones nacionales de trabajadores y de las organizaciones de patronos, a razón de cinco miembros por cada uno de ellos con sus respectivos suplentes.

b).- CONSEJOS CONSULTIVOS ESTATALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO: En lo tocante a empresas o establecimientos que se encuentren sujetos a la jurisdicción local, salvo en lo relativo a capacitación y adiestramiento de sus trabajadores y a higiene y seguridad, la Ley Federal del Trabajo dispuso la creación de Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento, estos órganos asesoran a la UCECA en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores y de registro de constancias laborales, respecto a las empresas y establecimientos mencionados.

c).- COMITES NACIONALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO: En relación a las acciones que se desarrollen en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores por rama industrial o actividad económica la Ley Federal del Trabajo prevé la integración de Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

A tales fines, el ordenamiento laboral confiere a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la facultad de convocar a ambos factores productivos para la integración del Comité de la respectiva rama industrial o actividad.

El ordenamiento laboral señala las funciones que competen a dichos comités, estos comités tendrán facultades para:

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

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

3.- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para el trabajador.

4.- Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

5.- 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

6.- Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto, hasta la fecha se han instalado 28 comités nacionales de capacitación y adiestramiento.

III.3.- LA FUNCION DE CAPACITACION DENTRO DEL -- MARCO LEGAL

Haciendo un análisis histórico en materia de capacitación de trabajadores, podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que no fue sino hasta 1917 cuando se garantizaron constitucionalmente los derechos sociales de los campesinos y de los trabajadores, contenidos en el artículo 123 de la Constitución, dictando disposiciones tendientes a capacitar a los trabajadores.

Así, el constituyente señaló en la fracción XII - del apartado A, del artículo 123 Constitucional, que todas las negociaciones situadas fuera de las poblaciones (como la agrícola, industrial o minera) están obligadas a establecer habitaciones cómodas e higiénicas, enfermería y escuelas.

La fracción XIII del apartado A, del artículo citado fue reformada mediante el decreto enviado por el Lic. José López Portillo al H. Congreso de la Unión el 4 de octubre de 1977, en este decreto se eleva a rango Constitucional el derecho a la Capacitación y el Adiestramiento.

Dicho decreto fue aprobado por el H. Congreso de la Unión el 9 de enero de 1978 quedando la fracción XIII del apartado A del artículo 123 como sigue:

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

Posteriormente el Congreso de los Estados Unidos Mexicanos decretó el 28 de abril de 1978 las reformas a la Ley Federal del Trabajo sobre Capacitación y Adiestramiento entre los que destacan los siguientes artículos:

En el artículo 3o, se menciona que el trabajo es un derecho y deber social, y es de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores además, se debe mencionar en las condiciones de trabajo si una persona será capacitada o adiestrada, según la fracción VIII del artículo 25 de dicha ley.

En su artículo 132 establece las obligaciones de los patrones:

Fracción XII.- Establecer y sostener las escuelas "Artículo 123 Constitucional", de conformidad con lo que dispongan las leyes y la Secretaría de Educación Pública.

Fracción XIV.- Habla de la consecución de becas y establece que cuando un patrón tenga más de 100 trabajadores y menos de 1000, deberá sostener los estudios de uno de los trabajadores o de uno de los hijos de ellos; la elección se hará de común acuerdo entre el patrón y los trabajadores, tomando en cuenta las aptitudes, cualidades y dedicación.

También nos dice que si el patrón tiene más de 1000 trabajaodres, deberá sostener 3 becarios por lo menos, y estas becas serán para centros nacionales y extranjeros; el patrón sólo podrá anular la beca, por mala conducta del becario o que sea reprobado en el curso de un año, y en cualquiera de los casos deberá sustituirlo por otro.

Fracción XV.- Menciona la obligación del patrón de impartir cursos de capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III Bis del Título Cuarto.

En los artículos 391 y 412 se establece que se deben incluir en el contrato colectivo y contrato ley, cláusulas que indiquen las disposiciones y reglas sobre la capacitación

o adiestramiento que se deba impartir a los trabajadores, así como los planes y programas que se impartirán para ello.

Los objetivos del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y adiestramiento están contenidos en el artículo -- 537 de la ley mencionada, y son los siguientes:

- a).- Estudiar y promover la generación de empleos.
- b).- Promover y supervisar la colocación de los -
trabajadores.
- c).- Organizar, promover y supervisar la capacita
ción y el adiestramiento de los trabajadores.
- d).- Registrar las constancias de habilidades la-
borales.

El Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y --
Adiestramiento está a cargo de la Unidad Coordinadora del Em-
pleo, Capacitación y Adiestramiento dependiente de la Secreta-
ría del Trabajo y Previsión Social, la cual tiene las siguien-
tes actividades en materia de capacitación o adiestramiento de
los trabajadores.

- a).- Cuidar de la constitución y el funcionamien
to de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- b).- Estudiar y sugerir la expedición de convoca
torias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adies-

tramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en lo que se juzgue conveniente.

c).- Estudiar y sugerir la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, tomando en cuenta la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento correspondiente.

d).- Tiene la facultad de autorizar y registrar a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento, así como supervisar estas instituciones.

e).- Puede aprobar, modificar y rechazar los planes y programas de capacitación o adiestramiento que presenten los patrones.

f).- Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores.

g).- Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III Bis del Título Cuarto.

h).- Debe estar en coordinación con la Secretaría de Educación Pública para la implantación de planes y programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo.

Otro de los puntos importantes en las reformas a la Ley Federal del Trabajo, es la adición del Capítulo III Bis del Título Cuarto que menciona el Artículo 132, y a continuación se enunciarán los artículos que componen dicho capítulo:

a).- El trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento, que le permita elevar su nivel de vida y productividad.

b).- 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, ya sea con personal propio, o bien mediante los sistemas generales registrados en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

c).- Deberán estar autorizadas y registradas en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento.

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

e).- La capacitación o adiestramiento deberá impartirse al trabajador durante las horas de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan en que podrán impartirse de otra manera; en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una activi-

dad distinta a la que desempeñe, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

f).- La capacitación y el adiestramiento debe tener por objeto:

1.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador y proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

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

3.- Incrementar la productividad.

4.- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

5.- Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso requiera capacitación para el empleo que va a desempeñar, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de la empresa o que se estipule en los contratos colectivos.

6.- Las obligaciones de los trabajadores que reciben capacitación o adiestramiento son:

a).- Asistir puntualmente a los cursos y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.

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

c).- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que sean requeridos.

7.- Cada empresa deberá constituir una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual - número representantes de los trabajadores y el patrón, la cual se encargará de vigilar la operación del sistema y los procedi mientos que se implanten para mejorar la capacitación y el - - adiestramiento.

8.- Las autoridades laborales cuidarán de que -- las Comisiones Mixtas se integren y funcionen oportuna y nor-- malmente, así como el cumplimiento de la obligación patronal.

9.- La Secretarfa del trabajo podrá convocar a - los patrones, sindicatos y trabajadores libres para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, los cua-- les tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad - - Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. Estos Comités están facultados para:

a).- Participar en los requerimientos de capaci-- tación y adiestramiento de las actividades respectivas.

b).- Colaborar en la elaboración del Catálogo Na

cional de Ocupaciones.

c).- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo.

d).- Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

e).- Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las actividades correspondientes.

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

10.- La Secretaría del Trabajo fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

11.- En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación del patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

12.- Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patronos deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas -

de capacitación y adiestramiento que se hayan acordado establecer.

13.- Las empresas en que no rijan contratos colectivos, deberán someter a la aprobación de la Secretaría mencionada, dentro de los primeros sesenta días calendario de los años impares, los planes y programas de capacitación que de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar.

14.- El registro de que trata el punto 3 se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

a).- Comprobar que los instructores estén preparados profesionalmente en la actividad en que impartirán sus conocimientos.

b).- Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener conocimiento sobre los procedimientos tecnológicos propios de la actividad que pretendan impartir.

c).- No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en términos de la fracción IV del artículo 3o. Constitucional.

15.- Los planes y programas antes mencionados deberán cumplir los siguientes requisitos:

a).- Referirse a periodos no mayores de 4 años.

b).- Comprender todos los puestos y niveles que existan en la empresa.

c).- Presentar las etapas durante las cuales se impartirán la capacitación y el adiestramiento total de los trabajadores de la empresa.

d).- Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de la empresa de un mismo puesto y categoría.

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

Dichos planes deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

16.- Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo, ésta los aprobará o dispondrá que se les haga modificaciones que estime pertinentes.

17.- Las anomalías cometidas por el patrón en los términos de los incisos N y O serán sancionados en el artículo 878 fracción IV.

18.- Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento tendrán derecho a las constancias de habilidades o aptitudes.

19.- 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, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

20.- Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad mencionada para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores. Las constancias de que se trata surtirán efecto, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

21.- Las constancias expedidas por el estado y organismos descentralizados serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539 fracción IV.

22.- Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas derivadas de la obligación de capacitación o adiestramiento.

Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad.

En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y de subsistir la igualdad al que, previo examen, acredite mayor aptitud.

En los contratos colectivos de trabajo se establecerá la forma en que debiera acreditarse la aptitud y como otorgarse los ascensos.

Por otro lado, la ley de Secretaría y Departamentos de Estado señala lo siguiente:

"Artículo 10., para el estudio, planeación y despacho de los negocios en las diversas ramas de la Administración, el Poder Ejecutivo de la Federación tendrá las siguientes dependencias:

- A la Secretaría de Educación Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

a) Organizar, vigilar, y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o desconocidas:

1. La enseñanza que se imparta en las escuelas a que se refiere la fracción XII del artículo 123.

- A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

1.- Vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones contenidas en el artículo 123 y demás relativos a la Constitución Federal, en la Ley Federal del Trabajo, en la Ley Federal de Educación.

2.- Estudiar y proyectar planes para impulsar la ocupación en el país.

Por su parte, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha cumplido adecuadamente con las obligaciones que le impone la ley de Secretarías y Departamentos de Estado, creando la Dirección General de Formación Profesional, que dependerá directamente de ella, y cuya estructura orgánica y funciones son las siguientes:

Estructura Orgánica:

A).- Dirección General

- a). Unidad de Organización y Métodos
- b). Unidad de Asesoría

B).- Subdirección General

- a). Subdirección de Investigación y Programas
 - 1). Departamento de Investigación
 - 2). Departamento de Capacitación Obrera
- b). Subdirección de Promoción y Asistencia.
 - 1). Departamento de Promoción de la Capacitación
 - 2). Departamento de Asistencia Técnica.

c). Subdirección de Sistemas Abiertos de Educación

1). Departamento de Educación en el Trabajo.

FUNCIONES

A).- Formular los programas de investigación relativos a la formación profesional de los trabajadores, incluyendo el diseño de los sistemas de información necesarios.

B).- Recopilar y analizar los datos e informes relativos a las necesidades de mano de obra calificada en el país, así como su posible distribución y utilización por actividades y regiones, con el propósito de integrar programas específicos de capacitación.

C).- Analizar, adecuar y elaborar los métodos y técnicas de información profesional, de acuerdo a los diferentes ramos industriales de jurisdicción federal, y sugerir la creación de organismos específicos de capacitación de la mano de obra, que satisfaga las necesidades de desarrollo del país.

D).- Proponer programas de capacitación obrera tendientes a satisfacer las necesidades que en este aspecto presentan las distintas ramas industriales de jurisdicción federal.

E).- Promover y divulgar actividades de capacitación en las empresas de jurisdicción federal; incluyendo tanto

programas específicos, como creación de institutos.

F).- Lograr que en los contratos colectivos y en los contratos ley, se incluyan cláusulas relativas a la formación técnica de la mano de obra.

G).- Promover la instalación de sistemas abiertos de educación dentro de las industrias de jurisdicción federal, a fin de que los trabajadores obtengan su alfabetización o su desarrollo escolar.

H).- Dar asistencia técnica a trabajadores, sindicatos y patrones, para la organización de programas de capacitación o para la creación de centros destinados a este fin.

I).- Participar en actividades de promoción de la educación para los trabajadores de la Secretaría y sus familiares, conforme a los programas de educación abierta que elabore la Secretaría de Educación Pública.

J).- Promover, establecer, organizar y sostener servicios permanentes de educación abierta, en los centros de trabajo.

K).- Efectuar estudios de viabilidad para la creación de un servicio nacional de formación profesional, que utilice tanto los sistemas tradicionales de enseñanza como los de capacitación abierta, con el fin de coadyuvar a la solución de los problemas ocupacionales.

L).- Divulgar las disposiciones jurídicas en vigor, en materia de capacitación para los trabajadores.

M).- Establecer relaciones de coordinación con la Secretaría de Educación Pública para la realización de actividades de capacitación y formación profesional en el trabajo, así como para los sistemas de educación abierta en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y su promoción a centros de trabajo.

N).- Establecer relaciones de coordinación con las Delegaciones Federales de Trabajo, con objeto de promover regionalmente programas de capacitación.

O).- Las demás que le señalan las disposiciones reglamentarias y las autoridades superiores.

III.4.- GENERALIDADES DE LA CAPACITACION

III.4.1. Importancia

El proceso formativo no se puede considerar concluido al terminar los estudios profesionales, sino que tiende a hacerse permanente en el transcurso de la vida; por lo tanto, en opinión mía, no debe olvidarse jamás el problema de la educación general del individuo, ya que la empresa debe desarrollarlo moral, física e intelectualmente, pues una empresa jamás será realmente grande si su personal no se ha desarrollado con ella.

La organización busca la innovación y acumulación de sus recursos a fin de conseguir mayores ventajas sobre sus competidores, de tal manera que la diferencia entre ganar o perder un mercado se cifra en la utilización de los recursos humanos útiles, es decir, en encauzar la inteligencia, las ideas y las energías de la gente hacia la actividad requerida en el momento adecuado.

Ninguna empresa progresista puede darse el lujo de prescindir de la capacitación, porque esto implicaría quedar estancado, no adecuarse al ritmo de crecimiento de la técnica y la ciencia.

De esto se desprende que la capacitación es importante, tanto para la empresa como para el propio ejecutivo, pues a la empresa le permite actualizarse, perfeccionarse y de esta forma competir ventajosamente con las empresas del ramo, debido a que en múltiples ocasiones se ven obligadas a desarrollar un amplio y contundente programa de capacitación por la introducción de un nuevo proceso, parte del equipo, producto o servicio, que requiera aptitudes o conocimientos que no suelen poseer ciertos elementos del personal, para el ejecutivo y para todo el personal de la organización, la capacitación representa una superación personal, tanto del punto de vista cultural como del económico, y será provechosa para la organización en general.

Al analizar objetivamente el desempeño de los empleados, en un momento dado pondría a la vista imperfecciones y, quizá, graves deficiencias en una estructura aparentemente perfecta.

Estas deficiencias suelen permanecer ignoradas hasta que causan un grave problema moral, pérdida de producción, calidad insuficiente del producto o alguna otra dificultad.

En México es conveniente la capacitación específicamente por las siguientes razones:

A).- El avance rápido de la tecnología, que requiere de una constante actualización.

B).- Alto índice de población.

C).- Continua demanda de empleados en todos los niveles de organización por la escasez de personal especializado.

Estando conciente de los beneficios que se logran a través de los programas de capacitación de personal, es necesario que las empresas aprovechen los servicios que les brindan las instituciones gubernamentales y privadas en relación a este aspecto.

III.4.2.- Definición y Concepto

Actualmente existe confusión al tratar los términos de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo, por lo cual

es conveniente precisar estos conceptos.

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

La capacitación incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todos los aspectos técnicos del trabajo. En virtud de esto, la capacitación se imparte a ejecutivos, empleados en general, pero cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El desarrollo significa el progreso integral del hombre, y abarca 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.

Etimológicamente, la palabra capacitación se deriva de la palabra capaz, que viene del latín capax, de capere, saber, que presenta varios significados de acuerdo al diccionario Hispánico Universal, como:

A).- Apto, proporcionado, suficiente.

B).- De buen talento o instrucción.

C).- Apto legalmente para una cosa.

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

El Presidente de la American Society of Training - Director establece: La capacitación consiste en que el ejecutivo encargado de esta función comprenda la teoría, la técnica y los mejores sistemas que requiere la capacitación.

De acuerdo a todo lo mencionado anteriormente se puede deducir que la capacitación tratará de dirigir las experiencias diarias por conductos beneficiosos y positivos, y complementarlas por medio de actividades programadas, con las cuales el individuo desarrollará con mayor rapidez los conocimientos, actitudes y destreza, que serán provechosos para la empresa y para él mismo, cualquiera que sea su nivel dentro de la organización.

Para efectos de este trabajo, emplearé el término de capacitación para referirme indistintamente al adiestramiento, a la propia capacitación, instrucción, educación, desarrollo, etc., puesto que como ya sabemos, son elementos que tienden a preparar, a mejorar o perfeccionar una labor dada, y por consiguiente a incrementar la eficiencia en general dentro de un organismo social. El término capacitación cubre todos los conceptos anteriores, pues involucra una preparación teórica,

el dominio de una habilidad, una actitud adecuada y una disposición mental para que el individuo quede motivado y aplique lo que haya aprendido y autosuperado en forma continua.

III.4.3.- Objetivos

La capacitación tiene como objetivos fundamentales fortalecer a la organización desarrollando al elemento humano, motivándolo y haciendo que se sienta satisfecho y apto para -- progresar en el desempeño de funciones de creciente importancia; contribuir a la consecución de las metas provistas, aumentando la productividad y la moral de la organización; además, tiende a integrar los recursos humanos de una empresa en relación a las ventajas de ajustarse a los nuevos sistemas, métodos o procedimientos que se implanten, y evitar de esta forma la considerable rotación de personal, ya que la capacitación -- auxilia tanto a los elementos nuevos como a los antiguos, ayudándolos a desarrollar hasta el máximo sus habilidades y actitudes individuales. Para esto, buscará aumentar la inteligencia y capacidad personal, motivándolo a aplicar sus mejores -- virtudes razonadoras, como su capacidad para planear, imaginar, tomar decisiones y en general, actuar como fuerza productora.

La función de capacitación colabora dentro de la -- empresa aportando a ella personal debidamente preparado, para que desempeñe correctamente sus funciones, ya que tiene una la -- bor educativa que satisface las necesidades presentes y futuras respecto a la preparación y habilidades del personal.

El ideal de la capacitación consiste en efectuar un cambio en el personal, logrando un ajuste satisfactorio a los requerimientos de las operaciones de la organización, provocando un acrecentamiento de la misma en su capacidad para alcanzar las metas deseadas. Es de igual importancia que logre que cada individuo capacitado iguale o supere un índice de ejecución, ajustándose a sus necesidades individuales; por lo cual, la capacitación implica un desarrollo humano considerable y una amplia motivación.

III.4.4.- Limitaciones

La capacitación en sí misma, es un medio para lograr las metas u objetivos que se ha fijado la empresa. Su objetivo es cubrir una serie programada de sucesos, verificando los resultados y comprobando que el personal aplique los conocimientos adquiridos, por lo que debemos considerar que es un proceso continuo con posibilidades y limitaciones que pueden preverse.

No obstante la organización puesta al servicio de la capacitación, el interés del director, la idoneidad del especialista o el clima en el que actúa el personal directivo y asesor, existen límites insalvables para la capacitación. Aún bajo las condiciones más favorables, la capacitación no puede:

A).- Resolver problemas de organización defectuosa. En efecto una organización defectuosa opondrá obstáculos,

practicamente en todos los casos, al aprendizaje y tenderá a impedir la transferencia de la destreza o el conocimiento adquirido a la mejora de la capacitación.

B).- Servir como sustituto a la minuciosa selección inicial y a la debida distribución de empleos.

C).- Aumentar el potencial de aprendizaje. La capacitación puede estimular un uso más amplio de las capacidades innatas, pero no puede crearlas.

D).- Asegurar infaliblemente una realización superior a una mayor eficiencia. Debe producirse una transferencia de los conocimientos y destrezas adquiridas o de las actitudes mejoradas, a la situación de trabajo anterior a la formalización de la mejora; esta transferencia no es automática, sino que está controlada por factores ajenos al objetivo de la función capacitadora.

E).- Superar el hecho de que el olvido se produce con más facilidad y mayor rapidez que el aprendizaje. El olvido sólo puede combatirse mediante la práctica continua de las actitudes, destrezas o conocimientos recientemente adquiridos.

F).- Enseñar cualquier cosa a cualquier persona. La capacitación únicamente pone los medios para hacer posible el aprendizaje; si los aprendices potenciales desean aprender, puede apostarse que aprenderán; pero si no lo desean, no lo harán.

La capacitación es la solución de los problemas - sólo cuando éstos se presentan porque el personal de cualquier nivel, desconoce o realiza mal alguna parte del trabajo que le corresponde desempeñar, esto es, si el personal tiene la necesidad real de capacitación.

Las técnicas que se utilicen para dar la capacitación juegan un papel muy importante en el proceso formativo -- del individuo y son las siguientes:

A).- MESAS REDONDAS, PANELES Y SIMPOSIOS

Estas técnicas constituyen sustancialmente métodos de reunión para grupos numerosos. Está constituido por un grupo de expertos, 4 ó 5, cada uno de los cuales expone su punto de vista sobre determinado tema, bajo la guía de un director de discusión. Terminada la discusión de los expertos, el público puede intervenir a través de preguntas y aclaraciones, alargando así la discusión. El director después de una segunda vuelta de opiniones por parte de los expertos, hace un resumen del debate y extrae algunas conclusiones.

Las características particulares que distinguen a cada una de estas técnicas son:

a).- Las mesas redondas. La discusión tiene lugar sólo entre el grupo de expertos, mientras que el auditorio no interviene.

b).- Los pánceles. Primero tiene lugar la discusión entre el grupo de expertos y a continuación interviene el auditorio.

c).- El simposio. Se busca una aproximación interdisciplinaria y se requiere que los expertos afronten un único problema, cada uno dentro de su campo de estudio.

B).- CURSOS POR CORRESPONDENCIA

Los cursos por correspondencia se asemejan en su esquema a los programas de adiestramiento en el trabajo, ya que también están estructurados según el principio de adiestramiento de hombre a hombre. Dichos cursos presentan al estudiante una serie de nociones que estudiará en su propia casa a través de textos, lecturas y ejercicios; será necesaria la colaboración de el alumno, el staff de la escuela y la empresa.

El aprendiz deberá recibir asistencia de la organización de enseñanza en la fase en la cual son corregidos los errores y se ve motivado a progresar. Además, es indispensable una acción empresarial para que el aprendiz vea como su esfuerzo encaja en un plan más amplio y como sus jefes tienen un auténtico deseo de que él obtenga el máximo de beneficio de esta actividad.

C).- LECTURAS DIRIGIDAS

Se les da al grupo una serie de lecturas sobre determinados temas y se deben programar encuentros bajo la guía

de un experto, en los que se discutirán las lecturas para aclarar puntos oscuros y obtener resultados posteriores.

D).- EJERCICIOS PROGRAMADOS DE GRUPO

Se trata de una serie de diez experiencias; cada una de estas experiencias representa una situación muy verosímil que requiere que el alumno responda y actúe tal como la haría en la realidad; estos ejercicios se apartan de un método preciso y tratan de unir algunos aspectos esenciales de varias técnicas.

La mecánica de estos ejercicios prevee una serie de etapas de desarrollo; se empieza por un análisis y consecuentemente una decisión individual, y a través de una posterior elaboración de las decisiones a nivel de grupo pequeño, - máximo 6 personas, se llegará a una discusión más amplia en una sesión plenaria.

CAPACITACION INTERNA

Se imparte dentro de los locales de la empresa, - se realiza dentro de su propio ámbito laboral. Constituye una de las soluciones más prácticas de mayor alcance y de una eficiencia plenamente comprobada, ya que la propia fuente de trabajo presenta grandes ventajas de orden material y técnico que superan ampliamente las limitaciones a que están sujetos otros medios de capacitación.

Para poder lograr una capacitación interna efectiva se debe satisfacer una serie de requisitos, tales como:

A).- Sistematizar los mecanismos de aprendizaje inherente al trabajo, de tal manera que esto conduzca al reconocimiento de la función capacitación dentro de la organización.

B).- Los planes y programas de aprendizaje que se establezcan, deben ser complementados con técnicas más modernas que recomiendan la psicopedagogía y la ciencia de la comunicación, con objeto de hacerlos rápidos y eficientes.

C).- Crear y fomentar un equipo propio de instructores, integrado por personas de la misma organización.

El esfuerzo, el interés y el costo que requiere el proceso de esta capacitación son altamente aprovechables, debido al ámbito en que esto se verifica; se aprende en el trabajo mismo, lo cual representa para el empleado una garantía de continuidad en la utilización de nuevos conocimientos.

CAPACITACION EXTERNA

La capacitación externa se realiza en lugares ajenos a la empresa, para lo cual existen instituciones especializadas que imparten cursos sobre diferentes temas de interés para la organización.

Este tipo de capacitación se justifica cuando obedece

dece a necesidades que no pueden ser satisfechas por la capacitación interna, ya sea por la falta de medios adecuados, o bien por el grado de especialización que se pretende que alcancen los técnicos o profesionistas de la organización.

Las empresas que cuentan con suficientes recursos económicos, gozan tanto de la capacitación interna como de la externa.

III.5.- SEMBLANZA DEL INSTRUCTOR

El papel que desempeña el instructor en sus diferentes enfoques, es decir, como maestro, líder, expositor, mediador, etc., es la base del éxito en todo programa de capacitación. La importancia del mismo es incuestionable, por lo que debe ser eficiente y contar con determinadas habilidades y características de liderazgo para mantener al grupo interesado y motivado.

La aplicación de los cursos se puede realizar en las mejores condiciones en cuanto a edificio, mobiliario, instrumentos y equipo, método, etc., pero si el instructor no es el adecuado, es decir, falla y no es aceptado, el desarrollo del programa irá mal y con toda seguridad será un fracaso. También puede surgir el caso contrario, que las condiciones no sean las mejores pero el instructor sea eficiente y sus habilidades y características de liderazgo sean tales que mantengan al grupo interesado y motivado; en este caso se podrá llegar -

al éxito deseado.

Actualmente es un gran reto para los instructores el saber manejar un grupo e instruirlo con éxito; a continuación se señalan algunos aspectos que distinguen al buen instructor:

A).- Conocer al grupo. El primer día del curso el instructor debe hacer su presentación ante el grupo y pedir a los participantes que cada uno haga lo mismo.

B).- Control de la situación. Debe dirigirse a cada uno de los participantes por su nombre.

C).- Seguridad en sí mismo. Debe demostrar confianza y seguridad en sí mismo, por lo que deberá estar lo suficientemente preparado en el área que desea enseñar.

D).- Preparar la sesión. Dentro de su preparación para las sesiones posteriores, deberá hacer un ensayo previo en condiciones semejantes a las que habrá en la sesión.

E).- El instructor es una autoridad. Tiene la suficiente autoridad para tomar decisiones que afecten a otras personas.

F).- Promueve buenas relaciones. Debe ofrecer la misma oportunidad a todos los participantes para que intervengan en la sesión, y así formar una agradable atmósfera de grupo. Es necesario que estimule interrelaciones positivas en

tre los participantes, para que el grupo se estructure y funcione en forma eficaz.

G).- Tipo de participantes. Es necesario que conozca y maneje las diferentes características de los participantes; y de esa manera hacer frente a aquel integrante del grupo que no quiere contribuir o demuestra descontento o agresividad, o bien para activar a la persona pasiva, o a aquel elemento que está presente físicamente, pero que no brinda su atención.

H).- Corrección de errores. Los errores que cometan los participantes deberán ser corregidos en forma constructiva.

I).- Presencia del instructor. Las actividades y posiciones corporales del instructor serán observadas durante las sesiones por los participantes, por lo cual deberá situarse en un lugar visible, alumbrado, para que todo el grupo pueda observarlo.

J).- Madurez. El instructor debe ser lo suficientemente maduro para aceptar las críticas o sugerencias que los participantes le hagan, ya que, al finalizar el programa o unidad debe presentar al grupo un cuestionario que le pueda ayudar a mejorar los futuros programas y sus actitudes hacia el grupo.

Ante un grupo el instructor generalmente se en-

frenta a dos realidades, por un lado, la del grupo como tal, - es decir, que está regido por principios sociológicos en relación con sus reacciones y comportamiento en general; y por el otro lado, la conducta individual, la personalidad propia y -- particular de cada uno de los integrantes del grupo.

El instructor debe estar consciente de que un gru po es heterogéneo, y por lo tanto, de la doble personalidad, - la colectiva y la individual que éste tiene; de lo contrario, sus enfoques carecerán de prudencia y tacto para el desarrollo y consecución de objetivos para los cuales fue elaborado el -- programa.

En muchas ocasiones el instructor tiene doble per sonalidad, una dentro del aula y otra fuera de ella, ya que el tono amigable, la confianza e incluso la cara y gesticulacio-- nes son diferentes cuando está exponiendo, que cuando está en un descanso o receso; muchos instructores prefieren aislarse - en el momento de descanso y evitar el diálogo informal con los integrantes del grupo; en este aspecto, los que imparten cono- cimientos deben tratar de hacer un esfuerzo especial para ser cordiales y dejar que el grupo disponga de su tiempo, propor- cionándole la oportunidad para hacer efectiva la amistad y co- laboración que en diferentes formas ofrecen a un grupo.

En la mayoría de los cursos, el instructor es tam bién coordinador del mismo; la labor de coordinación implica - el tener presente siempre el proceso lógico de como funciona -

la capacitación y además, el ser responsable de una serie de trámites administrativos de cuya eficacia depende cualquier curso.

El coordinador de la capacitación deberá poseer algo más que unas cuantas técnicas y una gran facilidad para expresarse además, deberá de estar preparado para investigar los aspectos problemáticos que lo dirijan a aplicar con eficacia la capacitación en la empresa; tiene que comprender y utilizar la investigación realizada por especialistas, poseer un alto grado de adaptación intelectual en la investigación y en el uso de sus técnicas; sobre todo, deberá tener la habilidad de comunicar los resultados de la capacitación a los funcionarios y ejecutivos de la empresa.

III.6.- LA CAPACITACION COMO INSTRUMENTO DE LA ADMINISTRACION

La capacitación es una herramienta utilizada por la administración, que requiere de planeación, coordinación y orientación equilibrada y cuidadosa, por lo que sus resultados dependen de la importancia que se le dé, pues el elemento humano, sobre todo en el nivel ejecutivo, se ve limitado a los esfuerzos personales y al contacto rutinario con sus superiores, adquiriendo sólo una capacitación lenta, deficiente y algunas veces ineficaz.

La capacitación del personal dentro de la empresa es indispensable, ya que constituye una de las herramientas ne

cesarias para alcanzar las metas y objetivos de la organización. La capacitación es un fenómeno que se produce en el individuo como resultado de su propio esfuerzo, es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa, logrando una auténtica automotivación e integración en la misma. Esto 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.

No es posible identificar a la capacitación como la panacea de la administración que nos va a resolver todos los problemas de la empresa, que le va a enseñar al mando intermedio relaciones humanas efectivas y seguras, tampoco le va a enseñar a hacer lo correcto en un momento determinado ni le va a indicar que alternativa elegir en una toma de decisiones; pero si puede ayudarle en circunstancias favorables a:

A).- Adquirir mayor sensibilidad al medio ambiente de relaciones humanas en el trabajo. Puede darle un desarrollo mental y analítico, mejorando sus aptitudes para diagnosticar las motivaciones y necesidades de su personal.

B).- Comprender porqué se comporta tal como lo hace, como reacciona ante estímulos determinados y como su comportamiento afecta a los demás.

C).- Hasta cierto punto puede equipararse con ca

pacidades tales como la técnica para las entrevistas y para la dirección de debates, que le ayudarán a desenvolverse en las situaciones a las que se ve llevado.

El medio ambiente que impere en la organización será un factor determinante para que la capacitación se pueda realizar en un factor óptimo de efectividad y calidad.

Un programa de capacitación requiere que se ajuste a la realidad y características especiales de la unidad de trabajo en que se pretenda efectuar.

Las personas seleccionadas para recibir la capacitación deben apearse a los siguientes términos generales:

A).- Tener un aprendizaje sobre la marcha concentrándose en los problemas y participando directamente en su solución.

B).- Someterse a una adecuada rotación en los puestos clave del organismo social.

C).- Intervenir por sí mismo en la resolución de problemas de mayor o menor importancia.

D).- Participar en cursos especiales de estudios.

E).- Adquirir instrucción práctica, supervisado por un instructor.

F).- Dar a conocer su opinión acerca de las nece-

sidades de capacitación.

G).- Participar en conferencias, seminarios, mesas redondas, etc.

H).- Estudiar la solución de casos específicos, etc.

Las personas que ya hayan recibido capacitación no deben quedar conformes con los cursos impartidos, sino seguir perfeccionándose, reforzando temas para el desarrollo de sus actividades.

En cuanto mayor sea el grado en que se impartan los programas de capacitación dentro de una empresa, más eficaz se tornará la actuación administrativa en general, ya que sus funciones se irán perfeccionando o incrementando en eficiencia en relación directa de la productividad.

El costo de la capacitación es difícil de determinar, ya que intervienen una serie de factores que tienden a hacerlo un tanto intangible, por lo que, el costo será directamente proporcional a la intensidad que se pretende dar a las inversiones que afecten a los programas, y se verá seriamente influenciado por los índices de rotación de personal que se tenga en la empresa.

Se puede decir que el costo de capacitación varía de persona a persona, en condiciones iguales, pues no todos --

tienen las mismas capacidades y aptitudes como para que, en un momento dado, todos los elementos en período de capacitación - pasen de una etapa improductiva a una etapa productiva.

III.7.- IMPORTANCIA DE LOS PLANES O PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

La capacitación y el adiestramiento son procesos de instrucción que necesitan instrumentos y criterios uniformes que ayuden a organizar cualquier acción que se realice en la materia. En caso contrario ocurre un desperdicio de recursos y esfuerzos, porque no existe una administración adecuada de todos los elementos que intervienen en su desarrollo, provocando poco beneficio en relación a la inversión que implica -- cualquier actividad en ella, la importancia de los planes radica en su finalidad.

La formulación de los planes y programas no debe ser considerada como un trámite administrativo que ayude a cumplir con la ley, sino que su diseño y operación deben estar enfocados a estructurar y organizar todas las actividades de enseñanza-aprendizaje con el objeto de cubrir las necesidades de capacitación y adiestramiento de los trabajadores en las empresas.

PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO: Documento que tiene todos los lineamientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento, respecto a cada centro de trabajo y -

que supone una ordenación general de actividades para presentar una visión general de los programas que lo componen.

PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO: Parte de un plan que contiene en términos de tiempo y de recursos y de manera pormenorizada, las acciones de capacitación y adiestramiento que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional.

Los planes de capacitación y adiestramiento tienen su fundamento legal en la Ley Federal del Trabajo en la -- que se establecen disposiciones sobre su formulación y aprobación, a continuación se mencionan algunas de estas disposiciones.

a).- Los trabajadores deberán ser capacitados -- conforme a los programas y planes formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados -- por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Artículo - - 153-A Ley Federal del Trabajo).

b).- Los patrones podrán convenir con los trabajadores que se les proporcione la capacitación y el adiestramiento, dentro o fuera de la empresa, con personal propio o externo o mediante la adhesión a los sistemas generales que se establezcan (Artículo 153-B Ley Federal del Trabajo).

c).- Los cursos y programas podrán formularse -- respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas

o respecto a una rama industrial o actividad económica (Artículo 153-D Ley Federal del Trabajo) o sea que el contenido de -- los cursos y programas de capacitación y adiestramiento pueden desarrollarse para varios establecimientos de una empresa, para varias empresas o una rama en general.

d).- Los planes y programas de capacitación y -- adiestramiento que se hayan acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido de los planes ya implantados, deberán presentarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los siguientes quince días de la celebración, revisión, o prórroga del contrato colectivo cuando éste rija en la empresa, cuando rija el contrato individual deberán presentarse dentro de los primeros sesenta días de -- años impares (Artículo 153-N y 153-O de la Ley Federal del Trabajo).

e).- Los planes y programas deberán cumplir los siguientes requisitos:

- A).- Referirse a períodos no mayores de cuatro -- años.
- B).- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- C).- Precisar las etapas durante las cuales se -- impartirá toda la capacitación y adiestramiento al total de los trabajadores de la -- empresa.

- D).- Señalar el procedimiento de selección para capacitar a los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- E).- Especificar el nombre y registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de los instructores externos.
- F).- Aquellos que establezcan criterios generales de la UCECA que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación (Artículo 153-Q Ley Federal del Trabajo).

Las disposiciones anteriores deben interpretarse de la siguiente manera:

1.- Los períodos máximos que pueden comprender los planes y programas, son de cuatro años, siendo pertinente aclarar que no existen mínimos de tiempo para la duración de los mismos.

2.- El hecho de abarcar todos los puestos y niveles de la empresa, se refiere a que durante el período que abarca el plan, no debe dejar de capacitarse en ningún puesto, sea cual sea el nivel en que se encuentra dentro de la organización.

3.- Las etapas a que se refiere el inciso C), significa que si un programa no abarca al total de trabajadores, es necesario detallar las etapas calendarizadas en que se capacitará el total de ellos.

4.- El procedimiento de selección al que se refiere el inciso D), debe interpretarse como sigue: si en la empresa existen varios trabajadores en un mismo puesto y categoría, pero no es posible capacitarlos simultáneamente, será necesario especificar los elementos que se tomaron en consideración para capacitar a unos antes y a otros después, estos elementos deben definirse de común acuerdo entre los trabajadores y el patrón.

5.- El inciso E), se refiere a que si para llevar a cabo el plan que se presenta, se contrata a una institución externa o instructor independiente, es necesario que tengan el registro en la UCECA que lo autoriza para impartir capacitación, en caso de no contar con el registro, no será autorizado el plan. (Artículo 153-C y 153-P Ley Federal del Trabajo).

6.- El inciso F), trata sobre los criterios que establece la UCECA para cumplir con los trámites administrativos y legales en la materia, los cuales deben ser llevados a cabo por cada empresa para facilitar las acciones de capacitación y adiestramiento.

Los planes y programas una vez formulados en común acuerdo entre trabajadores y patrón, deben presentarse en la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la UCECA, directamente, a través de las 16 Delegaciones Políticas dependientes del Departamento del Distrito Federal o en las Delegaciones Federales de Trabajo ubicadas en las Entidades Federativas.

III.8.- ETAPAS O PROCESOS PARA ELABORAR UN PLAN O PROGRAMA DE CAPACITACION

III.8.1.- Determinación de Necesidades

La elaboración y aplicación de programas de capacitación en las empresas se planea como la solución al problema de la falta de conocimientos y destrezas del trabajador, -- elementos indispensables para que puedan cumplir con eficiencia las tareas propias de su puesto de trabajo.

Cuando los objetivos no son logrados de acuerdo a las normas establecidas, se debe principalmente a que existen problemas en las empresas, que son, entre otros; los costos -- elevados, desperdicios excesivos, falta de cooperación, producción insuficiente, dificultades de la comunicación, accidentes, etc. Siendo las causas de tales problemas las deficiencias -- del personal y/o deficiencias de la organización.

Para que los programas de capacitación elaborados e impartidos en los centros de trabajo proporcionen a los participantes los conocimientos y las destrezas manuales que les permitan comprender y desempeñar su trabajo más eficientemente, es indispensable que su elaboración se inicie con base en los resultados de la determinación de necesidades de capacitación del personal.

El propósito de la determinación de necesidades -- de capacitación es conocer con exactitud tanto las deficiencias

actuales del personal como sus necesidades futuras. Básicamente, la determinación de necesidades debe contestar las siguientes preguntas:

A).- ¿QUIEN NECESITA CAPACITACION?

B).- ¿EN QUE NECESITA CAPACITACION?

Los resultados concretos que se obtienen de la determinación de dichas necesidades constituyen los antecedentes indispensables para la elaboración de cualquier programa de capacitación, como el número de trabajadores que requieren capacitación precisa y completa de las actividades en que se requiere ser capacitados. Su importancia radica en que solo partiendo de estos resultados se puede planear, elaborar y aplicar con éxito un programa. Conocer el número de trabajadores que requieren capacitación, permite contar con uno de los mejores criterios para decidir la forma de impartir la instrucción; ésta puede ser: individual (cuando se trata de una sola persona) o en grupo (cuando son varias personas las que requieren capacitación).

Además, es una base para estimar el costo posible de la capacitación, al considerar el tiempo y el personal necesario para elaborar el programa y el material didáctico, el costo de la preparación de instructores, el acondicionamiento de locales, etc. Una eficiente determinación de necesidades debe garantizar la elección de las personas que verdaderamente

requieren capacitación. Si para un curso determinado se eligen personas que no necesitan capacitación, no sólo se aumentará el costo de este tipo de acciones, sino que se desarrollarán actitudes negativas, tanto en los trabajadores, supervisores y directivos, al darse cuenta que se da capacitación a quien no lo necesita. Por otro lado, no seleccionar al personal que si tiene necesidades de capacitación significa no resolver los problemas causados por las deficiencias del personal.

Conocer las características de las personas que requieren capacitación permitirá tomar decisiones respecto a: la amplitud del contenido del programa, la selección de técnicas de instrucción, material didáctico 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, escolaridad y la experiencia laboral. Conociendo lo anterior, ayuda a tomar decisiones sobre la amplitud del contenido del programa, de manera que la capacitación se enfoque sobre las necesidades reales sin incluir cuestiones que los participantes ya dominen. Además, permite planear la organización del curso en cuanto a recesos y ritmo de trabajo.

La descripción de actividades en que se requiere capacitación está constituida por la lista de actividades propias del puesto, tarea o proceso, que sean desconocidas por

las personas o realizadas deficientemente.

Es importante obtener esta descripción de actividades, ya que en base a ella se determinarán los objetivos y el contenido del programa.

Si en esa descripción se incluyen actividades que la persona domina o no necesita para desempeñar su trabajo, es decir, actividades en que no requiere capacitación, el programa que se elabore no cubrirá verdaderas deficiencias.

Como ya se dijo, los resultados que se obtengan en la determinación de necesidades constituyen los antecedentes para la elaboración de un programa de capacitación; se clasificarán las necesidades de acuerdo a los casos en que se presentan y a los procedimientos que se aplican para determinarlas.

Las necesidades de capacitación pueden ser de dos tipos: necesidades encubiertas y necesidades manifiestas.

La existencia de problemas en las empresas, es el punto de partida para iniciar la determinación de necesidades encubiertas; el procedimiento para determinarlas implica la investigación de dichos problemas, para poder separar aquellos - cuya causa sea la falta de conocimientos o habilidades del personal, de los que requieran cambios administrativos, de políticas, de locales e instalaciones, etc. Las etapas para determinar las necesidades de capacitación son:

A).- Buscar evidencias generales de problemas en la empresa, el procedimiento para determinar necesidades encubiertas consiste en buscar evidencias y síntomas de que existen problemas en la empresa.

B).- Localizar áreas críticas y causas de los problemas. Una vez localizados los síntomas generales de problemas, se procede a localizar las áreas críticas, o sea precisar cuales son los departamentos y/o secciones que presentan una situación más crítica y que requieren atención inmediata. Debe anotarse cualquier dato que se considere como causa de los problemas, sean éstos deficiencias del personal, políticas inadecuadas, deficiencias administrativas, de comunicación, etc.

C).- Buscar soluciones para cada problema, concluida las dos etapas anteriores, se cuenta con una serie de datos que es necesario analizar, para ello se recomienda reunir a las jefaturas o gerencias de los departamentos y secciones afectadas, para decidir las soluciones más adecuadas a cada problema.

De los problemas cuya solución sea la capacitación se procede a precisar quienes requieren capacitación, y en qué actividades son deficientes, para ello se seleccionan las técnicas de investigación más convenientes y se elaboran los instrumentos respectivos.

Las necesidades de capacitación manifiestas se presentan en los siguientes casos:

A).- Cuando en la empresa se tiene personal de -- nuevo ingreso.

B).- Cuando hay personal que es transferido (de - un puesto a otro) o ascendido (pasa a un puesto de categoría superior).

C).- Cuando se sustituyen o modifican: la maqui- naria, las herramientas y/o el método de trabajo.

Para poder realizar una buena determinación de ne- cesidades, se deben efectuar los siguientes análisis de la orga- nización, análisis de las operaciones y análisis humano.

Al cubrir estos tres aspectos, obtendremos una vi- sión más amplia de la organización y de las funciones que reali- za cada persona para dar la debida orientación a la capacita- - ción.

ANALISIS DE LA ORGANIZACION

Objetivos Generales

La función de capacitación se realiza permanente- mente en una empresa o cualquier tipo de organización, y el al- cance de la misma lo proporciona el análisis de la organización; sin embargo, este esfuerzo de capacitación puede estar orienta-

do en forma que no contribuya para nada a la consecución de -- los objetivos de la organización. Hay que estar concientes de que muchos intentos de capacitación han comenzado sin ninguna razón, han continuado sin finalidad y terminado sin resultado, por lo que es vital que el análisis se realice de una manera -- adecuada para lograr resultados satisfactorios, comenzando por delinear la naturaleza de la empresa (ver a que apartado pertenece A o B) pues de este modo nos centramos en lo que ésta per~~se~~ sigue y lo que quiere alcanzar, para poder determinar sus nece~~s~~ sidades, debemos analizar a la organización en forma global -- con el fin de dirigir en forma adecuada los esfuerzos de capacitación. No se debe orientar a la empresa hacia un único objetivo, sino que se deben establecer objetivos en todas las -- áreas.

Estructura Orgánica

La capacitación está relacionada con la estructura de la organización de la empresa, puesto que un adecuado -- sistema de capacitación presupone una sólida estructuración or~~g~~ ganizacional, por lo que, sería difícil que los objetivos propios de la capacitación se puedan desarrollar en una empresa -- que no cuenta con fundamentos concretos y perfectamente deli~~n~~ neados.

Inventario de Mano de Obra

Se debe realizar un inventario de la mano de obra, determinar la necesidad y el tipo de capacitación requeridos en la organización, para realizar un inventario de mano de obra, - los datos indispensables son:

- a).- Número de empleados en la categoría de que se trate.
- b).- Número de empleados que se necesitan en esa categoría.
- c).- Edad de cada empleado.
- d).- Nivel de habilidad individual.
- e).- Nivel de conocimiento individual.
- f).- Actitud de cada empleado ante el trabajo y ante la empresa.
- g).- Nivel de funcionamiento individual: calidad y cantidad.
- h).- Nivel de habilidad y conocimiento individual para otras tareas.
- i).- Posibles sustituciones para este puesto fuera de la compañía.
- j).- Tiempo de capacitación requerida para un participante.
- k).- Faltas de asistencia.
- l).- Especificaciones del trabajo.

Indices de Eficacia

Las funciones de una organización deben ser desempeñadas con absoluta eficacia, ya que de ello dependerá la eficacia general de la empresa; la dirección de la empresa ha creado diversos índices para valorar estas funciones diversas. Normalmente, los índices se expresan en términos de contabilidad de costos y se presentan como un cociente entre el rendimiento real y el ideal.

Análisis de las Operaciones

El análisis de las operaciones nos indica en qué debe consistir la capacitación, el trabajador y el ejecutivo están tan habituados al rendimiento que tienen en su trabajo, que casi nunca saben lo que tienen que hacer para obtener los resultados que la empresa espera de ellos. Es difícil saber lo que cada persona está haciendo, por lo que, es necesario realizar un cuidadoso análisis para conocer los detalles de su ejecución.

El análisis de las operaciones es la colección ordenada y sistemática de datos acerca de una tarea simple o compleja, y su finalidad es determinar lo que la persona debe aprender para que desempeñe sus labores de tal manera que contribuyan al máximo a la consecución de los fines de la organización.

Para capacitar al personal se debe tener presente que el objetivo principal es el desempeño correcto de un traba-

jo, por lo que será necesario conocerlo perfectamente; es indispensable que la persona que enseñara sepa hacer el trabajo y que es necesario para realizarlo efectivamente.

Desde el punto de vista de la capacitación, el primer paso que se debe dar es determinar los objetivos de la tarea dentro de la organización y determinar las normas para valorar su rendimiento, al conocer las normas mediante las cuales pueden juzgarse los resultados de una tarea, podemos valorar el rendimiento, ya que sin ellas no tendremos una base para evaluar los resultados de la capacitación.

Para enseñar a un empleado a realizar en forma satisfactoria una tarea, es necesario conocer cuales son las actividades que la integran y la relación entre la ejecución correcta de estas tareas y las normas de rendimiento, para poder insistir en lo necesario del aprendizaje.

Después de realizar la determinación de las tareas se debe hacer una descripción adecuada de la manera en que debe desempeñarse cada una de ellas; se especifican los pasos reales requeridos para efectuar esas actividades y el orden del comportamiento necesario para ello. Siempre se debe de buscar la mejor forma de desempeñar cada tarea.

Para conocer el trabajo se debe analizar que habilidades, conocimientos y actitudes son necesarias para su ejecución.

Análisis Humano

A través de este análisis, se determinará que empleados requieren capacitación y que tipo de capacitación necesitan; en otras palabras, llega a ser la fase final para determinar las necesidades de capacitación; en este análisis se estudia a las personas individualmente.

Métodos de Análisis

Los métodos utilizados para obtener información en los análisis que se deben realizar para la determinación de necesidades de capacitación son: observación, cuestionario, entrevista, test.

Observación

A fin de recolectar datos suficientes para verificar la información, es necesario observar los fenómenos en cuestión, con objeto de determinar si existe una adecuación en ellos. Es empleada la palabra observación porque los sentidos del investigador deben percibir los eventos directamente o a través de registros realizados por un aparato o por el propio sujeto.

Cuestionario

El cuestionario son formas impresas, por medio de las cuales el investigador obtiene información escrita del sujeto, en relación con la entrevista el cuestionario permite el examen de un mayor número de casos en corto tiempo, así mismo, faci

lita la cuantificación de las respuestas.

Los cuestionarios pueden ser de respuestas abiertas, de elección forzosa (cuando se ofrecen dos o más alternativas para contestar).

Limitaciones de los Cuestionarios

A).- Falta de profundidad. En el uso del cuestionario se pierde la oportunidad de detenerse en un punto digno de una exploración más detallada, pero se puede remediar al dejar un espacio en blanco para que se pueda anotar cualquier aclaración.

B).- Problema por baja escolaridad. Se encontrarán múltiples dificultades para la interpretación de preguntas e instrucciones, si la escolaridad de la población a estudiar es baja.

C).- Muestras. No siempre es posible encontrar una muestra que reúna las características teóricas para obtener inferencias válidas; otro problema es que no todas las personas están dispuestas a colaborar para responder el cuestionario.

D).- Carencia de anonimato. En algunos casos los sujetos prefieren dar una buena imagen de si mismos porque piensan que las respuestas pueden beneficiarlos o perjudicarlos en algunas forma, por lo que se recomienda garantizar el anonimato de los sujetos para evitar esta posible fuente de errores.

E).- Validez de los cuestionarios. No siempre es posible estar seguro de que la información proporcionada por los sujetos se apega a la realidad.

F).- Confianza en los datos. No se puede establecer una generalización en los datos, ya que depende hasta cierto punto de la información recabada. Si se requieren datos -- constantes, la confiabilidad es elevada; pero en materia de actitudes, opiniones o rasgos de personalidad, los estudios efectuados al respecto han denotado algunas deficiencias en la confiabilidad.

Entrevistas

La entrevista consiste en una conversación que tiene como objetivo recabar datos, opiniones, etc. Básicamente existen tres tipos de entrevistas:

A).- LIBRE. No se conversa sobre un tema fijo, puesto que no existe un orden preestablecido a seguir en la obtención de la información. El entrevistador se concreta a escuchar y deja que su interlocutor se exprese abiertamente.

B).- DIRIGIDA. El entrevistador selecciona algunos temas que sean de interés y sobre ellos centra la conversación.

C).- ESTANDARIZADA. El entrevistador redacta anticipadamente una lista de preguntas que lee a los entrevista-

dos y se concreta a anotar las respuestas.

La entrevista, como medio de investigación de diversos campos de las ciencias administrativas y del comportamiento, presenta algunas limitaciones.

Las limitaciones de la entrevista son:

A).- Conducta del entrevistador. Como en la entrevista se establece una interacción entre el entrevistador y el entrevistado, éste no responde solamente al significado de las palabras que pronuncia el investigador, sino también a su conducta.

B).- Introspección del entrevistado. Tanto en la entrevista como en algunos tipos de cuestionarios frecuentemente se requiere una introspección del sujeto pero no todas las personas tienen la misma facilidad para introspeccionarse.

C).- Cooperación. Existen muchas personas que no fácilmente proporcionan información sobre sí mismas; algunas reusan abiertamente y otras sólo proporcionan datos superficiales.

D).- Reducción. Se debe hacer una reducción de los datos que se obtienen en una entrevista, puesto que son múltiples y sólo unos cuantos son significativos.

E).- Confiabilidad de la entrevista. Algunos estudios han demostrado que se presenta una falta de consistencia

en los resultados obtenidos por diversos entrevistadores.

TEST

Es una serie de estímulos debidamente sistematizados para obtener muestra de conducta que permita realizar juicios sobre las habilidades, intereses o rasgos de personalidad.

El psicólogo es el único profesionista preparado para emplear con criterio científico el test, pero en las disciplinas administrativas es frecuente su utilización para seleccionar personal, decidir sobre ascensos, determinar necesidades de capacitación, estudios de motivaciones de los consumidores, etc., por lo que, los profesionistas que lo emplean deberán recurrir a psicólogos acreditados para no causar daño.

Los requisitos que deben cumplir los test son:

A).- Validez. Es el grado en el cual el test mide o aprecia aquello que pretende medir o apreciar.

B).- Confiabilidad. Es el grado de aproximación con el cual se mide, sin importar aquello que mide, es decir, se refiere al grado en el cual las aproximaciones contendrán errores de medición únicamente, sin verse influenciados por errores de muestreo.

III.8.2.- Programación de la Capacitación

Una vez identificados los elementos que requieren capacitación y precisadas las actividades en que necesitan ser capacitados, es necesario seleccionar el tipo de acciones que deben llevarse a cabo, para resolver las necesidades de capacitación detectadas. Estas acciones pueden ser de dos tipos:

A).- Elaboración de programas para capacitación en la misma planta.

B).- Contratación de programas para capacitación elaborados por instituciones o por compañías especializadas.

Para decidir acerca de cual acción seguir, es necesario considerar:

a).- Las posibilidades tanto materiales como humanas de la empresa.

b).- El costo de cada acción.

c).- Los resultados que se obtendrán con cada acción.

Otros aspectos que hay que tomar en cuenta son:

1.- Características de los participantes: es importante conocer las características y antecedentes de los elementos a quienes se destina el programa de capacitación, sobre todo para que este programa resulte adecuado.

2.- Número de participantes: para prever las técnicas y materiales de instrucción, así como los recursos necesarios, la investigación debe calcular el número de los posibles asistentes a cada curso de capacitación, es importante saber si la capacitación será individual o en grupo.

A la misma vez se requiere tomar en cuenta lo siguiente:

Elaborar una lista de los puestos y el nombre de cada uno de los participantes y/o invitados.

Mencionar cuales son los objetivos del curso.

Los temas a tratar en el curso.

Selección de expositores.

Selección de técnicas de instrucción.

Selección del lugar y fecha de realización del curso.

Asignación de tiempos de exposición por tema.

III.8.3.- Preparación de Material Didáctico

Recopilación de manuales instructivos y procedimientos vigentes e información de utilidades para cada tema como son: revistas, periódicos, folletos, etc.

Selección revisión y actualización de la información.

Aprobación del material a utilizar por parte del

instructor o responsable de la capacitación.
Diseño, elaboración impreso y/o renta de material
filmico y audiovisual.

III.8.4.- Ejecución de un Curso

Lugar de sesiones (acondicionamiento físico del lu
gar donde va a tener efecto el curso), determina--
ción del número de lugares a utilizar.

Sonido, luz.

Registro de participantes.

Entrega de programas.

III.8.5.- Evaluación del Programa

Evaluación general del curso.

Evaluación de expositores.

Calidad del material didáctico.

Evaluación de objetivos-enseñanza-aprendizaje.

Evaluación de la participación de los asistentes.

Evaluación de asistentes.

Evaluación de los participantes.

Actitud del trabajador durante el curso.

Motivación e interés hacia el curso.

Rapidez de respuesta (destreza adquirida en el - -
curso).

El problema de evaluación tiene dos aspectos:

A).- El determinar si los distintos procedimientos de capacitación realmente originan las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

B).- Determinar si el resultado de los procedimientos de capacitación tienen relación demostrable con las metas de la compañía.

La mayoría de los resultados de la capacitación son difíciles de anticipar o predecir, medirlos con precisión y relacionarlos con los objetivos de la misma o con las metas de la organización, las principales causas de estas dificultades son la naturaleza a menudo ambigua de la capacitación misma en términos de procedimientos y objetivos, la naturaleza compleja de la situación sociológica en la que ocurre el entrenamiento y la falta de herramientas específicas y confiables para la evaluación.

C A P I T U L O I V

HISTORIA DE UNA EMPRESA OPTICA PARTICULAR

Esta empresa fue creada el 30 de julio de 1965 como una Sociedad Anónima, de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles bajo la denominación de Armazones York, S. A., siendo su principal objeto la fabricación y venta en cualesquiera materiales de armazones o armaduras ópticas de toda especie y sus partes y aditamentos, así como también la fabricación y venta de todo tipo de lentes de contacto y sus partes o aditamentos contando con un capital social de \$ 200 000.00 pesos dividido en dos mil acciones de un mil pesos cada una, está representada por 5 socios todos ellos de nacionalidad mexicana y se estableció que su denominación siempre irá seguida de las palabras Sociedad Anónima o su abreviatura S. A., la duración de esta sociedad es por un plazo de 30 años y sus acciones están distribuidas de la siguiente manera:

1.-	Sr. Javier Aguirre Sánchez cuarenta acciones con valor nominal de cuarenta mil pesos	\$ 40 000.00
2.-	Sr. David Resendiz Durán cuarenta acciones con valor nominal de cuarenta mil pesos	40 000.00
3.-	Sr. Miguel Vázquez González cuarenta acciones con valor nominal de cuarenta mil pesos	40 000.00
4.-	Srita. Ma. Elena Alvarez Durán cuarenta acciones con valor nominal de cuarenta mil pesos	40 000.00
5.-	Sr. Gabriel Ayala M. cuarenta acciones con valor nominal de cuarenta mil pesos	40 000.00
		<hr/>
		\$ 200 000.00

Con el transcurso del tiempo y debido al crecimiento y expansión de la empresa en lo que se refiere a un mayor número de sucursales (ópticas) con que cuenta en la actualidad suman un número de 60 ópticas, cuarenta en el Distrito Federal y veinte en la provincia incluyendo a Guadalajara, Puebla, Acapulco, Pachuca, Oaxaca, Toluca, pero sin olvidar también los talleres y los laboratorios con que cuenta y en donde se lleva a cabo la fabricación, tanto de anteojos como de lentes de contacto por lo que, a la misma vez se necesita de una mayor cantidad de personal.

Teniendo presente la necesidad y la utilidad que -- proporciona el tipo de servicio que presta esta empresa, se -- han estado preocupando porque los servicios que se prestan sean en beneficio de los consumidores y de la misma empresa.

Para poder cumplir con sus objetivos la empresa necesita de personal conciente y capacitado para efectuar sus la-

bores, por lo cual se tomó la decisión de implantar un plan o programa de capacitación para todo el personal y que satisfaga las necesidades de la empresa, pero no tan sólo se necesita elaborar dicho plan sino llevarlo a la práctica para poder conocer los resultados de éste.

M E T O D O L O G I A

Como primer paso para la elaboración de este trabajo me basé en una investigación bibliográfica sobre los principales aspectos de la administración en general como son: concepto, definición, origen, elementos, etc., la bibliografía para este primer paso que abarca el capítulo número uno se basa en algunos libros de administración general.

Como segundo paso igualmente hice una investigación bibliográfica más amplia sobre la administración de recursos humanos mencionó que aquí la investigación fue más amplia ya que aparte de los libros de los que obtuve información tuve que utilizar algunas leyes como: la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Seguro Social, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como también una tesis sobre la administración de los recursos humanos, en este capítulo se habla de la importancia de la administración de los recursos humanos, su --

concepto, definición, origen, sus principales técnicas (capacitación sueldos (salarios), reclutamiento y selección de personal, inducción, etc.).

Como tercer paso se habla en un tercer capítulo sobre la capacitación en una forma más completa ya que se tocan bastantes puntos acerca de esta técnica de la administración de recursos humanos, para este punto se hizo una investigación bibliográfica en folletos o libros informativos de la UCECA como son: las series técnicas sobre la detección de necesidades, como elaborar programas o planes de capacitación, las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, así como también boletines informativos de la misma UCECA, en una tesis sobre la capacitación a nivel ejecutivo.

Como paso siguiente se procedió a investigar la historia de la empresa en la cual se realizó el caso práctico que se presentará a continuación, así como también se investigó su organización, sus posibles alcances para poder proporcionar a sus empleados un plan de capacitación para lograr una mejor eficiencia en su trabajo, sus aspectos administrativos, etc.

Una vez que se terminó de recopilar la información antes mencionada, se prosiguió con la elaboración del plan de capacitación para dicha empresa para lo cual el primer paso que se realizó fue la determinación de necesidades en la cual se aplicaron cuestionarios a 50 personas que son una muestra representativa del total de la población de la empresa, se utilizó -

la observación directa y en algunos casos la entrevista ya obtenida, esta información se prosiguió con la formación de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, ya que sin -- éstas no se podrían formular los planes porque para que sean vá lidos deben estar de común acuerdo tanto los trabajadores como los patrones, seguidamente se elaboró el proceso de los cursos en el cual se fijaron las etapas durante las cuales se van a -- impartir, sus objetivos, su duración especificando las horas y la fecha de inicio y de terminación, también se especifican que técnicas de instrucción y que medios de comunicación se van a -- utilizar para impartir dichos cursos y por último se hace men-- ción de algunas conclusiones que considero que pueden ser bené-- ficas a la empresa y que la pueden ayudar a cumplir con sus ob-- jetivos ya que la empresa cuenta con los recursos suficientes - para poder lograrlo.

C A P I T U L O V

PLAN DE CAPACITACION PARA DICHA EMPRESA

RELACIONES LABORALES

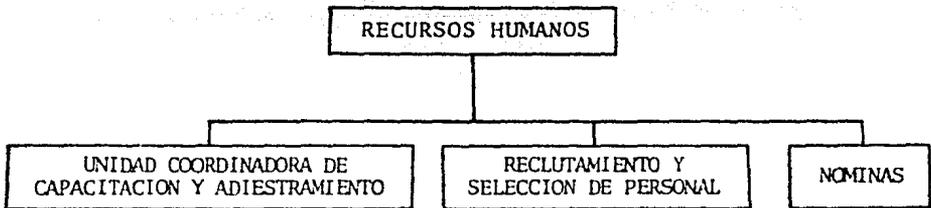
El giro o ramo de esta empresa es el de la venta -- (a través de las ópticas con las que cuenta, ventas de mayoreo), y fabricación de todo tipo de cristales oftálmicos (tanto en -- bruto como terminados), armazones, lentes de contacto (duros, - blandos, semiblandos, ultradelgados, hidrosóf-forte).

Esta empresa pertenece al apartado "A" ya que es -- del sector privado y sus relaciones están regidas por el contrato individual de trabajo y por el contrato colectivo de trabajo y su ley reglamentaria es la Ley Federal del Trabajo en la cual se menciona la obligación:

Para los patrones de dar capacitación y adiestra- - miento a los empleados.

La que regula sus relaciones laborales es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la cual cuenta con la Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento que tiene a su cargo el Servicio Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

Como órgano competente en caso de que exista algún conflicto laboral, cuenta con las juntas locales de Conciliación y Arbitraje.



La Unidad Coordinadora de Capacitación y Adiestramiento, dependerá del área de Recursos Humanos y con ella se tendrán que poner de acuerdo para dar a conocer los planes que se tengan, de acuerdo a las necesidades que se detecten en la empresa.

FUNCIONES DE LA COMISION MIXTA

A).- Vigilar la instrumentación y operación del sistema y procedimientos que se implanten para mejorar la capaci-

tación y adiestramiento de los trabajadores.

B).- Sugerir medidas tendientes a perfeccionar -- ese sistema y tales procedimientos, conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

C).- Autenticar las constancias de habilidades laborales que los capacitadores expidan a los trabajadores.

D).- Practicar a los trabajadores los exámenes de que se trata el Artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo.

E).- Designar a los comisionados encargados de -- firmar las constancias de habilidades laborales a los trabajadores.

La comisión celebrará una reunión ordinaria mensual, obviamente será el de la periodicidad mínima que se estima necesaria a fin de propiciar el buen funcionamiento de la comisión.

Los acuerdos de la comisión se tomarán por mayoría de votos, las funciones asignadas por la ley a estos organismos implican la realización de actividades de investigación, seguimiento y evaluación de todos los cursos y eventos de capacitación y adiestramiento que se impartan; en tal sentido, es de suma importancia el establecimiento de canales de comunicacion entre Comisión y Trabajadores e Instructores.

El análisis de la información obtenida permitirá a la comisión apreciar la eficacia de las acciones desarrolladas, detectar deficiencias, desviaciones y errores, investigar sus causas y conforme a todo esto proponer medidas destinadas a incrementar la eficiencia y calidad de la capacitación y el adiestramiento que se les proporcione a los trabajadores.

Por otra parte, la empresa no es un ente estático; en ella se producen cambios, tales como, movimientos de personal, bajas, reubicaciones, nuevas contrataciones, ascensos; así mismo, suele haber modificaciones derivadas del uso de nueva tecnología, establecimiento de nuevas áreas en la estructura de la empresa, expansión del giro de la misma, etc.

Como consecuencia de estos cambios surgen nuevas necesidades relativas a capacitación y adiestramiento de los trabajadores; y en este aspecto, será valiosa la colaboración que proporcione la comisión así como las aportaciones y sugerencias que efectúe, en orden a la detección de nuevas necesidades de capacitación y adiestramiento y a la formulación de propuestas encaminadas a satisfacerlas.

Además de las funciones citadas precedentemente, la ley asigna a estos organismos, con respecto a las constancias de habilidades laborales, las siguientes funciones:

Autenticar las constancias que la entidad capacitadora expida a los trabajadores y

En caso de que en una empresa hubiera varias especialidades o niveles en relación con el puesto al que se refiera, el trabajador mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva, acreditará para cual de ellos es apto.

INTEGRACION DE LA COMISION

Número de Representantes

En relación a este aspecto, el ordenamiento laboral estatuye que en cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Al respecto, la ley dispone que las comisiones mixtas se integrarán por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, no se determina número de representantes, éste se establecerá por acuerdo entre ambos factores productivos, para lo cual será preciso considerar aspectos tales como; número de trabajadores, necesidades de capacitación y adiestramiento, existencia de áreas de alta complejidad y especialización, etc.

Empresas con número de trabajadores no mayor de 20, un representante por sector.

Empresas que cuenten con 21 hasta 100 trabajadores, tres representantes por sector, y

Empresas con más de 100 trabajadores, cinco repre-

sentantes por sector.

Requisitos para ser Miembro de la Comisión

Estos requisitos se establecen por acuerdo entre -- ambos sectores, considerando la importancia de las funciones -- que competen a las comisiones, se recomienda que los integran-- tes de las mismas cumplan como mínimo los siguientes requisitos:

Representantes de los Trabajadores

- a).- Ser trabajadores de la empresa.
- b).- Ser mayores de edad.
- c).- Saber leer y escribir.
- d).- Tener buena conducta.
- e).- Ser designado conforme a las disposiciones estatutarias del sindicato titular del contrato colectivo, a falta de éste ser electo en asamblea de los trabajadores de la empresa, y
- f).- Aquéllos otros que acuerden los trabajadores.

Representantes del Patrón

- a).- Ser mayores de edad.
- b).- Saber leer y escribir.
- c).- Tener buena conducta.
- d).- Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos de la empresa.

Duración del Cargo

Por acuerdo de las partes, se establecerá la duración en el cargo de los representantes; este plazo se cuenta a partir de la fecha de inicio de gestiones de la comisión.

Se sugiere el establecimiento de un período de dos años, por cuanto el mismo permite el desarrollo del plan de trabajo que aprueba la comisión al iniciar sus actividades.

Designación de Representantes

Se notificará por escrito a cada uno de ellos su designación, indicando duración en el cargo y carácter de la designación: representante titular o suplente.

Si hubiere sindicato, comunicará al mismo las designaciones efectuadas, en caso contrario, lo hará del conocimiento de los trabajadores.

Establecido por acuerdo entre empresas y sindicato, o a falta de éste, entre empresa y trabajadores, el número de integrantes de la comisión de ambos sectores procederán a designar a sus representantes.

Elección en Asamblea de Trabajadores

A falta de sindicato, los representantes serán elegidos por la mayoría de los trabajadores, de la empresa reunidos en asamblea, de dicha asamblea se levantará un acta en la que -

se indicará:

Requisitos que deberán reunir los representantes.

Nombre de los representantes elegidos, señalándose respecto a cada uno de ellos su carácter de representantes titular o suplentes.

Duración en el cargo, y

Aceptación del cargo por los representantes elegidos.

La comisión mixta de capacitación y adiestramiento se integrará con representantes propietarios de los trabajadores y por igual número de representantes del patrón.

Para cada representante propietario, se designará un suplente.

En caso de no haberse designado suplentes, la demora en cubrir la vacante gravitará negativamente en el funcionamiento de la comisión.

Nada obsta a que los representantes suplentes concurren a las reuniones de la comisión. En tal caso, se sugiere indicar en las respectivas bases que los suplentes podrán asistir a las sesiones de la comisión, con voz pero sin voto.

Tocante al funcionamiento de la comisión, el oficio recomienda incluir la siguiente cláusula.

La comisión designará, de entre los representantes propietarios, un presidente y un secretario de actas, dichas designaciones tendrán duración de (según el tiempo que se decida) ambos sectores se rotarán en el desempeño de esas funciones.

PROYECTO TIPO DE ACTA DE DESIGNACION
DE REPRESENTANTES PATRONALES

En la Ciudad de México, Distrito Federal, siendo las diez horas del día dieciocho del mes de enero de mil novecientos ochenta y tres; el C. Jorge Salcedo Ortega en su carácter de patrón de la empresa denominada X, con domicilio en Abraham González # 2, -- Colonia Juárez, Zona Postal 6, manifiesta que designa como representantes patronales ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento en carácter de representantes propietarios a los CC. Alejandra Romero Salas, Efrén Hernández Torres, Venancio González Simbrón, Delfino Terán Martínez, Ricardo Laureles, y en su carácter de suplentes a los CC. Alejandra Ortíz Fernández, Wenceslao Molina, Guillermina Pérez Román, Javier Robles Nieto, Nicolás Mendoza. Expresa así mismo, que los designados cumplen satisfactoriamente los requisitos que deben cumplir los representantes patronales a saber: A) Ser mayores de edad, -- B) Saber leer y escribir, C) Tener buena conducta, D) Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa. Continúa diciendo que el período de duración en el cargo como miembros de la comisión se ha fijado en el término de dos años por acuerdo con los trabajadores de la empresa, plazo que contará a partir de la constitución de la comisión.

Presentes en este acto todos los representantes, propietarios - y suplentes manifiestan que protestan el cargo para el cual han sido designados, con la que se dio por terminado el acto, levantándose la presente acta, firmando al calce los que en ella intervinieron, para su constancia.

PROYECTO TIPO DE ACTA DE ELECCION DE
LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES

En la Ciudad de México, Distrito Federal, siendo las doce horas del día dieciocho de enero de 1983, reunidos en asamblea convocada por la mayoría de los trabajadores de la empresa X, con domicilio en Abraham González # 2, conforme a la lista de trabajadores que como parte de la presente se anexa, y con el objeto de elegir a los representantes de los trabajadores que integrarán la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa. Se procede a elegir presidente de debates y secretario de actas de la asamblea siendo electos: el C. Jesús Salcedo y el C. Sergio Lázaro Conde, Presidente de Debates y Secretario de Actas respectivamente. El presidente informa a la asamblea que conforme a los acordado entre los trabajadores y el patrón se ha establecido en cinco representantes por cada sector, el número de miembros de la comisión, con igual número de suplentes, la duración en el cargo de los representantes titulares y suplentes se ha fijado en dos años contados a partir de la fecha en que se constituya la comisión mixta. Los requisitos mínimos que deberán cumplir los representantes de los trabajadores son: A) Ser trabajador de la empresa, B) Ser mayor de edad, C) Saber leer y escribir, D) Tener buena conducta, E) Ser electos en la asamblea de los trabajadores de la empresa, seguidamente el presidente de debates solicita a la asamblea se propongan candidatos para el cargo de representantes de los

trabajadores que formarán parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa.

Fueron propuestos como candidatos los CC. José Sánchez López, - Félix Santander Embriz, Eva Villar Santana, Gloria Zambrano Bautista, David Silva Calixto, Micaela Ferriz, Gerardo Benitez, Rosario Chávez, Ramón Manzo y Ma. Victoria Quintana Muciño, quienes reúnen los requisitos y seguidamente se procede a la votación quedando como representantes propietarios: Félix Santander Embriz, Gloria Zambrano Bautista, Ma. Victoria Quintana Muciño, Eva Villar Santana, Gerardo Benitez, y como suplentes en el siguiente orden los CC. David Silva Calixto, Micaela Ferriz, José Sánchez López, Rosario Chávez y Ramón Manzo; los representantes electos protestan el cargo, dándose por terminada la - - asamblea, levantándose la presente acta y firmando al calce los que en ella intervinieron para su constancia.

PROYECTO TIPO DE ACTA CONSTITUTIVA DE
LA COMISION MIXTA

En la Ciudad de México, Distrito Federal, siendo las dieciocho horas del día diecinueve de enero de mil novecientos ochenta y tres, se reunieron en el local de la empresa los miembros de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, con el objeto de celebrar su reunión constitutiva. Estando presentes los representantes de los trabajadores CC. Félix Santander Embriz, -- Gloria Zambrano Bautista, Ma. Victoria Quintana Muciño, Eva Villar Santana, Gerardo Benitez, en su carácter de representantes propietarios y los CC. David Silva Calixto, Micaela Ferriz, José Sánchez López, Rosario Chávez y Ramón Manzo representantes suplentes, acreditando su designación con acta designación de fecha 19 del actual, seguidamente se procedió a elegir entre -- los presentes al presidente de debates y secretario de actas, -- recayendo la elección en los CC. Gloria Zambrano Bautista y Félix Santander Embriz respectivamente. El presidente de debates propone a los representantes se declare constituída la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, propuesta que es aceptada por unanimidad. Seguidamente se dió lectura al proyecto de bases generales de integración y funcionamiento de la Comisión Mixta, presentado por el Sector de Capacitación y Adiestramiento respectivamente. El presidente de debates propone a los representantes se declare constituída la Comisión -- Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa propuesta que es cepta da por unanimidad.

DETERMINACION DE NECESIDADES

Para efectos de este estudio y para poder realizar adecuadamente la detección de necesidades se llevó a cabo la -- utilización de técnicas como:

1.- La elaboración de cuestionarios los cuales fue ron aplicados en todos los puestos para saber cuales son las ca rencias que existen en cada uno de ellos y así poder obtener la información que nos sirve para elaborar el programa de capacita ción adecuado.

2.- Observación directa: a través de esta técnica se pudieron observar las deficiencias existentes en cada puesto de trabajo.

3.- Pruebas: se aplicaron pruebas al personal pa- ra saber en que nivel se encuentran actualmente y para poder -- partir de una situación más real de la empresa.

Lo que se busca al hacer esta determinación de nece sidades es poder realizar mejoras en los niveles de eficiencia y de eficacia en la empresa.

CUESTIONARIO

1.- TIENE DIFICULTADES PARA DESEMPEÑAR SU TRABAJO.

(SI)

(NO)

PORQUE _____

2.- CONSIDERA QUE HAY DEMASIADOS CAMBIOS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.

(SI)

(NO)

PORQUE _____

3.- CUENTA CON LOS INSTRUMENTOS NECESARIOS PARA REALIZAR SU TRABAJO.

(SI)

(NO)

4.- ADEMAŠ DE LOS ESTUDIOS O CONOCIMIENTOS QUE POSEE USTED: --
CONSIDERA QUE ES NECESARIO ADQUIRIR OTROS PARA REALIZAR SU TRABAJO.

(SI)

(NO)

PORQUE _____

5.- CREE CONVENIENTE TOMAR CURSOS DE CAPACITACION

(SI)

(NO)

PORQUE Y CUALES LE GUSTARIA TOMAR _____

6.- QUE CLASE DE HABILIDADES O CONOCIMIENTOS CONSIDERA QUE LE HACEN FALTA PARA PODER DESARROLLAR SU TRABAJO CON EFECTIVIDAD.

7.- EN LA ACTUALIDAD SE ESTAN IMPARTIENDO CURSOS DE CAPACITACION

(SI)

(NO)

8.- CONSIDERA QUE EN LA EMPRESA EXISTE PERSONAL CAPACITADO PARA IMPARTIR LOS CURSOS DE CAPACITACION.

(SI)

(NO)

SELECCION DEL PERSONAL A CAPACITAR

La selección del personal a capacitar se realizó tomando en cuenta el número total de trabajadores que laboran en la empresa y que constituyen un total de 185 trabajadores, de los cuales se eligió un grupo que va a ser capacitado en primera instancia ya que se perdería tiempo, bajaría la producción, etc., si consideramos que la capacitación se realizara dentro de la jornada de trabajo, por lo tanto se tomó la decisión de capacitarlos en dos etapas, las cuales van a tener una duración de seis meses cada una a partir del mes de enero de 1983.

Los factores que se tomaron en cuenta para determinar a quienes se les impartirá la capacitación en primera instancia son:

- Las necesidades de la empresa
- Antigüedad que tienen en la empresa
- Niveles de eficiencia y de eficacia.

P L A N	ENERO 83-JULIO 83	AGOSTO 83-DICIEMBRE 83
PUESTO	E T A P A I	E T A P A II
GERENTES	3	
ADMINISTRATIVOS	10	8
SECRETARIAS	2	2
OBREROS	20	20
PERSONAL OPTICAS	60	60

MATRIZ DE INTEGRACION DE LOS CURSOS

PUESTOS	NOMBRE DE LOS CURSOS	MATERIAS
Gerente	Gerencia y Control de Personal	Estilos de Liderazgo. Manejo de Personal.
Jefe de Producción	Sistemas y Estrategias de Producción	Planeación de la Producción. Control de Materiales. Mantenimiento y Seguridad Industrial. Sistemas de Producción. Control de Producción.
Supervisor	Control de Calidad	Control de Producción. Control de Calidad (Factores para Determinar Porcentajes de Aceptabilidad del Producto.
Almacenista	Control de Existencias	Formas de Pedidos. Chequeo de Materiales. Acomodo de Materiales Entradas y Salidas.
Tallador	Tallado Fino	Materiales y Formas de Salida. El Cristal y su Tallado. Formas de Tallado y Uso Correcto de Maquinaria.
Cortador	Precisión y Seguridad	Corte y Monte del Cristal. Formas de Cortar y Montar los Cristales.
Jefe de Finanzas	Aprovechamiento de los Recursos Financieros, Análisis e Interpretación de Estados Financieros	Información Financiera Necesaria para la toma de Decisiones. Sistemas de Control de Operaciones.
Contador	Sistemas Contables	Registros Contables.
Facturista	Tipos de Facturación	Métodos para Facturar.
Auxiliar de Oficina	Administración General	La Eficiencia de la Administración. Relaciones Humanas.

PUESTOS	NOMBRE DE LOS CURSOS	MATERIAS
Auxiliar de Contabilidad	Obligaciones Fiscales	Estrategias Fiscales para Generar Beneficios a la Empresa. Pagos de Impuestos.
Secretaria	Registro de Personal y Archivo	Tipos de Registros. Manejo de Kardex. Archivo General y del Almacén.
Optometrista	Optometría Ventas	Optica Física. Anatomía y Fisiología del Ojo Medición de Agudeza Visual Adaptación de Anteojos Adaptación de Lentes de Contacto Tipos de Productos Técnicas de Ventas Administración de Opticas.

FIJACION DE OBJETIVOS

NOMBRE DE LOS CURSOS	OBJETIVOS
Gerencia y Control de Personal	El participante describirá el tipo de actuación que con respecto al manejo de autoridad debe tener a su cargo para guardar relaciones apropiadas con sus empleados.
Estrategias y Sistemas de Producción	El participante describirá los sistemas de producción de la empresa proponiendo innovaciones para poder obtener mejoras.
Control de Calidad	El participante describirá la forma en que se debe utilizar el porcentaje de control de calidad para dar paso al producto, así como los sistemas de producción que utiliza.
Control de Existencias	El participante describirá la mecánica para el recibo, acomodo y entrega de mercancía y materiales.
Tallado Fino	El participante mencionará los diferentes tipos de cristales que existen, explicando las técnicas que se utilizan para su tallado.
Pulido	El participante mencionará los diferentes tipos de cristales que existen, explicando las técnicas de preparación y pulido de los mismos.
Precisión y Seguridad	El participante operará y explicará el funcionamiento de la máquina con la precisión especificada y siguiendo las normas de seguridad establecidas para evitar posibles accidentes en el desempeño de sus labores.

NOMBRE DE LOS CURSOS

OBJETIVOS

Sistemas Contables	El participante deberá describir los diferentes tipos de registros contables que existen.
Aprovechamiento de los Recursos Financieros e Interpretación y Análisis de Estados Financieros	El participante mencionará como se preparan los estados financieros que sirven para la toma de decisiones y como se debe utilizar esta información. Así como también demostrar como se interpretan dichos estados financieros.
Tipos de Facturación	El participante deberá describir el método para facturar.
Administración General	El participante deberá manejar y explicar los diversos controles administrativos y poner en práctica las relaciones humanas.
Obligaciones Fiscales	El participante mencionará los métodos para generar beneficios a la empresa y las obligaciones y trámites correspondientes con los que debe cumplir toda empresa.
Registro de Personal y Archivo Administrativo	El (la) participante explicará en que consisten los distintos tipos de registro de personal contenidos en los expedientes. El (la) participante explicará en que consiste la diferencia que existe entre el archivo general de la empresa y el archivo del almacén.
Optometría y Ventas	El participante deberá describir las principales partes del ojo o sistema visual, deberá comprobar en forma práctica como se realiza un examen para hacer una adecuada adaptación de anteojos, deberá describir las ventajas y las desventajas de recetar anteojos o lentes de contacto, describirá la forma en que se adaptan los lentes de

NOMBRE DE LOS CURSOS

OBJETIVOS

contacto, así como también tendrán que saber que tipos de productos se tienen, deberá saber las diferentes técnicas que se utilizan para vender, explicará la forma en como se lleva una buena administración de una óptica.

PRIMERA ETAPA

NOMBRE DE LOS CURSOS	DURACION					JORNADA DE TRABAJO		
	FECHA INICIO			VENCIMIENTO		DENTRO	FUERA	MIXTA
	HRS.	MES	AÑO	MES	AÑO			
Gerencia y control de personal.	30	I	83	III	83		X	
Estrategias y sistemas de producción.	60	I	83	III	83		X	
Control de calidad.	25	III	83	V	83	X		
Control de existencia.	10	II	83	II	83	X		
Tallado fino.	40	II	83	IV	83	X		
Pulido.	40	III	83	VI	83	X		
Precisión y seguridad.	25	II	83	IV	83	X		
Aprovechamiento de recursos financieros.	30	I	83	III	83	X		
Sistemas contables.	25	III	83	IV	83	X		
Tipos de facturación.	10	II	83	II	83	X		
Admón. general.	25	IV	83	VI	83	X		
Obligaciones fiscales.	25	IV	83	V	83	X		
Registro de personal.	10	III	83	III	83	X		
Archivo administrativo.	10	IV	83	IV	83	X		
Optometría.	60	II	83	VI	83	X		
Ventas.	10	IV	83	V	83			XX

SEGUNDA ETAPA

NOMBRE DE LOS CURSOS	DURACION					JORNADA DE TRABAJO		
	FECHA INICIO			VENCIMIENTO		DENTRO	FUERA	MIXTA
	HRS.	MES	AÑO	MES	AÑO			
Control de calidad.	25	VI	83	IX	83	X		
Control de existencias.	10	VII	83	VII	83	X		
Tallado fino.	30	VI	83	VIII	83	X		
Pulido.	40	VI	83	IX	83	X		
Precisión y seguridad.	25	VIII	83	X	83	X		
Aprovechamiento de recursos financieros.	30	VII	83	X	83	X		
Sistemas contables.	25	VII	83	IX	83	X		
Tipos de facturación.	10	VIII	83	VIII	83	X		
Administración general.	20	IX	83	XI	83	X		
Obligaciones fiscales.	20	IX	83	XI	83	X		
Registro de personal.	10	VII	83	VII	83	X		
Archivo administrativo.	10	IX	83	X	83	X		
Optometría.	60	VI	83	XII	83	X		
Ventas.	10	IX	83	X	83	X		

INSTRUCTORES EXTERNOS

NOMBRE DE LOS CURSOS	INSTRUCTORES EXTERNOS	NUM. DE REGISTRO
Gerencia y Control de Personal.	Manuel Rañal Luaña	RAIM-320314
Estrategias y Sistemas de Producción.	Instituto Nacional de la Productividad	INAP-801422317693
Aprovechamiento de Recursos Financieros, Análisis e Interpretación de Estados Financieros.	Instituto de Contadores de la Ciudad de México.	ICCM-2058769014

NOMBRE DE LOS CURSOS	NOMBRE DEL INSTRUCTOR	HABILITADO	ESPEC.	REG. FED. DE CAUS.	PUESTO DE TRABAJO
Control de Calidad.	Delfino Terán	X			Jefe de Producción.
Control de Existencias.	Delfino Terán	X			Jefe de Producción.
Tallado Fino.	Jesús Salcedo	X			Jefe Taller
Pulido.	Jesús Salcedo	X			Jefe Taller
Precisión y Seguridad.	Jesús Salcedo	X			Jefe Taller
Sistemas Contables.	Alejandra Ortiz		X		Jefa de Finanzas.
Facturación.	Alejandra Ortiz		X		Jefa de Finanzas.
Obligaciones Fiscales.	Alejandra Ortiz		X		Jefa de Finanzas.
Registro de Personal.	Salvador Castellanos		X		Gerente General.
Archivo Administrativo.	Salvador Castellanos		X		Gerente General.
Optometría y Ventas.	Rodolfo Tello		X		Instructor
	Marcelo Aguilar	X			Instructor
	Juvenal Leyva	X			Instructor

TECNICAS DE INSTRUCCION Y MEDIOS DE COMUNICACION QUE
SERAN UTILIZADOS EN LOS CURSOS DE CAPACITACION

Para los cursos que se llevarán a cabo fuera de la empresa y que los impartirán los instructores externos, éstos se encargarán de proporcionarles las técnicas de instrucción y los medios de comunicación adecuados para estos cursos que son para los siguientes puestos:

GERENTE

JEFE DE PRODUCCION

JEFE DE FINANZAS

En referencia a los cursos que se impartirán por parte de los instructores internos de la empresa, las técnicas y los medios de comunicación que se les proporcione al personal serán:

PIZARRONES

CARTULINAS

GRAFICAS

PELICULAS

MAQUINARIA

HERRAMIENTAS

ALMACENISTA.- En este caso se utilizarán dos técnicas: a) la expositiva y b) la demostrativa, su objetivo es desarrollar habilidades en el trabajador, los medios de comuni-

cación son:

MANEJO DE KARDEX

DIAGRAMAS

PIZARRONES

PAPEL

TARJETAS

TALLADOR.- En este tipo de puesto la técnica a utilizar será la demostrativa o taller de aprendizaje, su objetivo principal es el tallado de los cristales y el manejo de maquinaria y herramientas, los medios de comunicación serán:

Las propias máquinas y herramientas de trabajo que se utilizan para tallar los cristales.

Otro medio de comunicación será el instructor manejando la maquinaria y explicar los pasos que se tienen que seguir para lograr un buen tallado de los cristales.

PULIDOR.- La técnica a utilizar es la demostrativa o taller de aprendizaje, su objetivo es el del pulido de los cristales y el manejo de las máquinas respectivas y las herramientas que se utilizan, los medios de comunicación son:

La maquinaria utilizada para pulir.

El mismo instructor que puede actuar como medio de comunicación.

CORTADOR (BICELADOR).- La técnica a utilizar es la demostrativa o taller de aprendizaje, su principal objetivo es manejar con precisión las máquinas para bicelar los cristales y efectuar los cortes con el mayor cuidado posible, los medios de comunicación que se utilizarán son:

Las máquinas utilizadas para bicelar los cristales y las herramientas necesarias para efectuar los cortes, en este caso el instructor también puede participar como medio de comunicación.

FACTURISTA.- Como el objetivo de este puesto es el describir la mecánica para facturar, se utilizará la técnica de instrucción llamada lectura comentada o estudio supervisado, los métodos o medios de comunicación utilizados serán:

MATERIAL IMPRESO

PIZARRONES

GRAFICAS (FORMATOS)

AUXILIAR DE OFICINA.- En este curso se utilizarán dos técnicas 1) la expositiva y 2) el estudio de casos, siendo el principal objetivo de este puesto saber como se puede aplicar la administración en forma eficiente para la empresa y lograr una mejor relación de trabajo entre los empleados utilizando las diferentes técnicas de las relaciones humanas, los medios de comunicación son:

PELICULAS

PIZARRONES

MATERIAL IMPRESO

EL MISMO PERSONAL DE LA EMPRESA

SECRETARIA.- El principal objetivo de este puesto es el de explicar en que consisten los tipos de registro de personal y mostrar las diferencias existentes entre los archivos de personal y el archivo general de la empresa, por lo tanto -- las técnicas que podemos utilizar para este caso es la expositiva demostrativa y los medios de comunicación son:

GRABADORA

GRAFICAS

PIZARRONES

MATERIAL IMPRESO

OPTOMETRISTA.- La técnica que se utilizará es la expositiva, ya que su principal objetivo es el de poder practicar exámenes para recetar anteojos, lentes de contacto, y a su vez lograr la adaptación del cliente a éstos, los medios de comunicación que se utilizará son: (también se utilizará la técnica demostrativa o taller de aprendizaje)

PIZARRONES

DIAGRAMAS

MATERIAL IMPRESO

LOS MISMOS PACIENTES

LA MAQUINARIA Y EQUIPO NECESARIOS PARA REALIZAR -
EXAMENES

INSTALACIONES Y ACONDICIONAMIENTO FISICO

Respecto a las instalaciones y equipo necesario - para poder realizar este plan se tendrá que acondicionar un lo - cal que se tiene vacfo en la empresa, y el cual se le tiene -- que proporcionar lo necesario para que ahí se puede llevar a - cabo dicho plan.

El material que se necesitará para acondicionar - el local donde se impartirán los cursos es:

PIZARRONES

BANCAS (PUPITRES)

ILUMINACION

VENTILACION

ESCRITORIOS

PINTURA GENERAL DEL LOCAL

Para la parte de capacitación que como ya sabemos es teórica, se utilizará el local antes mencionado y para el - adiestramiento que es práctico y es en donde se deben de de - sarrollar las habilidades del trabajador, se tomarán en cuenta los talleres, los laboratorios en donde se encuentran las - -- herramientas y la maquinaria suficiente para realizar este plan, se tendrá que buscar la forma de lograr un buen acondicionamien

to del local en donde se impartirán los cursos ya que esto depen,
de mucho que se logren o no los objetivos de la empresa y para -
esto hay que tomar o no los objetivos de la empresa y para esto
hay que tomar en cuenta el medio ambiente en que se encuentren -
la empresa y el que tenga dicha aula o local.

Para algunos puestos no se tendrá que tener una ma-
yor preocupación, ya que como se mencionó anteriormente éstos re
cibirán una capacitación externa por parte de agencias especiali
zadas ya que en la empresa no se cuenta con los instructores ha-
bilitados para impartir este tipo de cursos.

A N E X O

TECNICA EXPOSITIVA (CLASE FORMAL)

Es la presentación oral de un tema o actividad que el instructor hace ante un grupo de personas para generar conocimientos por medio de la información.

El instructor es la parte activa: habla, pregunta, ejemplifica e ilustra acerca del tema, todo esto apoyado en un material didáctico, generalmente pizarrón colocado frente al grupo. Básicamente los participantes reflexionan lo que escuchan, contestan las preguntas que el instructor formula y hacen planteamientos acerca de la información recibida.

DEMOSTRATIVA O TALLER DE APRENDIZAJE

Esta técnica consiste en la demostración de una determinada actividad, el instructor realiza las funciones de un puesto de trabajo para que el grupo lo observe; explica las tareas dando relevancia a los pasos claves y a los detalles importantes del puesto, repite la demostración tantas veces como sea necesario para resolver dudas y asegurarse de que los participantes han comprendido.

ESTUDIO DE CASOS

En esta técnica, un grupo estudia y analiza un ca-

so dado para proponer soluciones, el estudio de casos está formado de tres partes:

- 1.- Elaboración de un documento que describe el caso que va a estudiar.
- 2.- El grupo estudia el caso identificando el problema y considerando las soluciones posibles.
- 3.- Se inicia una discusión dirigida por el instructor para seleccionar y aplicar la mejor solución.

LECTURA COMENTADA O ESTUDIO SUPERVISADO

Esta técnica tiene la característica de que el educando es la parte activa, el participante progresa a su propio ritmo siguiendo una serie de instrucciones generalmente impresas en materiales autoadministrables, que presentan toda la información del tema o contenido a tratar.

Una vez presentados los ejercicios, se comentan los resultados correctos para que el participante se autoevalúe, el instructor supervisa y estimula el estudio de los participantes y cuando éstos concluyen con el material, hace comentarios y resuelve las dudas que se hayan presentado, procurando de alguna manera aplicar la información a problemas reales.

CONCLUSIONES

Todo programa de capacitación tendrá asegurado su éxito si se fijan claramente las metas que se pretenden alcanzar, y más aún si se mantiene una continuidad que posteriormente demuestre que se han logrado tanto los objetivos particulares como los generales.

Se debe de contar con un medio ambiente adecuado dentro de la empresa, pues éste influirá y estimulará a todo el personal, provocando que siempre se cuente con elementos dispuestos a desempeñar trabajos de mayor responsabilidad. Esto se puede lograr fomentando la responsabilidad en su sentido más amplio, y así el personal aprenderá mejor si decide con su propio criterio.

Al fijar claramente los resultados que se esperan, se podrán tomar con mayor facilidad decisiones sobre la política general a seguir en relación a la elección de los sistemas -

adecuados, y se podrá tener mayor accesibilidad a la solución - de los problemas fundamentales sin tener que recurrir a métodos de discutible valor.

Cuando la labor conjunta de empleados y ejecutivos esté encaminada a fomentar el entusiasmo para lograr la meta -- que se esté fijando, se tendrá asegurado el éxito y la empresa habrá alcanzado los fines que persigue.

Para que un programa de capacitación obtenga los - mejores resultados deberá cubrir los siguientes aspectos:

Deberá dignificar al trabajador (obrero, empelado, ejecutivo, etc.).

Deberá despertar deseos de superación.

Deberá ubicarlo mejor dentro de la empresa.

Mejorará las relaciones con todo el personal.

Le ayudará a crear lazos más estrechos de amistad.

Deberá aumentar o aprovechar sus oportunidades de ascenso.

Le permitirá a la empresa mejorar sus relaciones - humanas.

Para aplicar un programa de capacitación al personal de una empresa, se debe de enfrentar uno a diversos problemas como: el costo del programa, tiempo de duración del mismo, personal capaz para instruirlos y la negatividad del personal - ante el cambio.

Trataremos como primer término el problema del costo, el cual representaría el mayor impedimento para llevar a cabo un adecuado programa de capacitación.

La gran mayoría de las empresas, al destinar los presupuestos de sus diferentes áreas, esperan que dichas inversiones sean redituables a corto plazo, respecto a la importancia que se le debe dar a la medición, es preciso que se realice una adecuada planeación con el fin de evitar los gastos -- innecesarios, y una labor de convencimiento que demuestre que a largo plazo los beneficios que se esperan de la capacitación rebasen el costo de la misma.

Creo conveniente recomendar los programas ofrecidos dentro de la empresa, pues éstos restan tiempo improductivo a la organización y otorgan mayores facilidades a los capacitados para lograr su objetivo, de tal manera que es necesario contar o contratar instructores que impartan los cursos - dentro de la empresa, logrando con esto los beneficios esperados y solucionando indirectamente otros problemas como el costo y la aplicación práctica y rápida de la teoría aprendida.

El siguiente problema que mencionaré se refiere a la escasez de personal capaz de impartir nuevas técnicas o sistemas y procedimientos que se adaptan perfectamente a las necesidades de la empresa, para dar una posible solución a este problema he pensado que es indispensable que si el instructor se ha elegido fuera de la empresa, se tenga una reunión -

con el fin de explicarle la situación en que se encuentra ésta y que es lo que se espera obtener con los cursos que se impartirán, de esta forma se podrá estar seguro que lo impartido por los instructores será una realidad aplicable que ayudará al personal en el desempeño de sus actividades.

En cuanto a la negatividad del personal ante el cambio diré que es obvio que una modificación afecta a los empleados si no se dan a conocer las razones de dicha modificación de una manera tajante y absoluta, por lo cual pienso que es conveniente explicar a los afectados que todas las empresas están expuestas a sufrir cambios constantes, y una de las principales responsabilidades de los que se encargan de impartir la capacitación es la de ayudar al personal para que adopten cualquier modificación en el ambiente de trabajo y que sea en su propio beneficio y en el de la misma organización.

Creo conveniente dejar claro que éstos no son todos los problemas que se pueden presentar al implantar un programa de capacitación, pero si creo que son los más comunes.

Resumiendo todo lo anterior, es necesario que se desarrolle un programa de capacitación bien planeado, y tratar de que sea impartido de la mejor manera posible y tener una buena forma de evaluación, para poder obtener una mayor eficiencia del personal de la empresa, y así ir de acuerdo al avance tecnológico y al desarrollo del país, cosa que se

puede lograr ya que esta empresa cuenta con los suficientes -
recursos tanto técnicos como materiales y humanos para poder
lograrlo.

B I B L I O G R A F I A

ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Teoría y Práctica, primera parte. Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa-Wiley, S. A. México, D. F. 1973.

ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Teoría y Práctica, segunda parte. Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa-Wiley, S. A. México, D. F. 1973.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. George R. Terrey. Cía. Editorial Continental, S. A. México, D. F.

ADMINISTRACION DE PERSONAL. Tesis de la Universidad Nacional Autónoma de México.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Fernando Arías Galicia. Editorial Trillas. México, D. F. 1982.

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION DE PERSONAL EN LA ORGANIZACION. Domínguez Adolfo. Tesis Universidad Nacional Autónoma de México. 1976.

MANUAL PARA ELABORAR PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. A.R.M.O. Organo Informativo. A.R.M.O.

NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO REFORMADA. Alberto Trueba Urbi
na. Editorial Porrúa, S. A.

LEYES Y CODIGOS DE MEXICO. Constitución Política de los Esta
dos Unidos Mexicanos. Editorial Porrúa, S. A. México 1983.

GUIA TECNICA PARA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y
ADIESTRAMIENTO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Serie Técni-
ca No. 1. U.C.E.C.A.

GUIA TECNICA PARA LA FORMULACION DE PLANES, Y PROGRAMAS DE CA-
PACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LAS EMPRESAS. Serie Técnica -
No. 2. U.C.E.C.A.

GUIA ORIENTADORA PARA LA INTEGRACION Y FUNCIONAMIENTO DE LAS
COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. Serie --
Técnica No. 4. U.C.E.C.A.

MANUAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. Serie Técnica No. 5.
U.C.E.C.A.

CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. Alfonso Siliceo. Edi
torial Limusa.