

Universidad Nacional Autónoma de México
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA EFICIENCIA DE LOS SISTEMAS DE
ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION
EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA
AUTOMOTRIZ

xet

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

64

P r e s e n t a n
ALQUICIRA ZARATE LUIS ANTONIO
GUTIERREZ AGUILAR ALEJANDRO
LOPEZ LABASTIDA FRANCISCO
MARTINEZ RODRIGUEZ DAVID R.
ROSAS REYES AMADO
SANCHEZ QUIROGA OSCAR PABLO

DIRECTOR DEL SEMINARIO
L. R. I. RAFAEL HERNANDEZ VILLAGRAN

1 ej.
14

México, D. F.

9149

1979



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.

C O N T E N I D O

I .-	PROLOGO	1
II .-	INTRODUCCION	2
III .-	CONCEPTOS:	4
	A) ADIESTRAMIENTO.	5
	B) CAPACITACION.	5
IV .-	DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION:	6
	A) OBJETIVOS.	10
	B) METODOLOGIA.	11
	C) EXPLICACION DE CADA UNO DE LOS PASOS EXPUES- TOS EN LA METODOLOGIA.	14
V .-	ALGUNOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN AL LLEVAR A - CABO ACCIONES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.	26
VI .-	ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN MEXICO.	28

VII .-	IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS Y DE LA - MOTIVACION EN EL ADIESTRAMIENTO Y LA CAPACITACION....	32
VIII .-	CONSIDERACIONES LEGALES EN MATERIA DE ADIESTRAMIEN TO Y CAPACITACION:.....	36
	A) CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO.....	36
	B) ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION EN LAS EMPRESAS.....	39
IX .-	INVESTIGACION DE CAMPO:.....	43
	A) HIPOTESIS.....	44
	B) CUESTIONARIO.....	46
	C) PROCEDIMIENTO	52
	D) INTERPRETACION DE LA INFORMACION.....	52
X .-	CONCLUSIONES.....	63
XI .-	BIBLIOGRAFIA.....	64

P R O L O G O

La razón de este estudio nos la proporciona el hecho de que tradicionalmente se ha prestado especial atención a los aspectos materiales y técnicos dentro de las organizaciones, soslayándose un tanto los humanos.

Sin embargo, creemos que, a través de los años se ha logrado superar este escollo, así como aquellos tiempos en que el trabajo del hombre era objeto de estudios encaminados a incrementar su productividad mecánica.

Hoy, si podemos decirlo así, el trabajo se ha humanizado.

Actualmente se considera al hombre como el centro medular de la empresa, alrededor del cual giran las demás funciones.

Por ello es importante, en la coyuntura actual, que en cada rama industrial se mantenga en un nivel óptimo de Adiestramiento y Capacitación, el recurso humano.

Pues es el elemento humano el que va a dar vida y movimiento a la organización, el que a través de su trabajo y colaboración contribuirá a lograr los objetivos y metas que persigue la empresa.

INTRODUCCION:

En una economía inestable, cambiante, intensamente dinámica, caracterizada por alzas y bajas rápidas y profundas, debemos esperar un ritmo más ágil de adaptación a las condiciones -- que con múltiples variaciones se presentan, un ritmo en el -- que habrá oportunidades considerablemente selectivas en ciertas industrias, pero con el sentido de la oportunidad convertido en un ingrediente más importante.

Esto hará que sea muy cotizado el tipo de administrador atento a las condiciones variables del mercado, hábil en la ac--ción y capaz de adaptar las grandes organizaciones a estos -- cambios, sin sustituir la seguridad del trabajo por las emo--ciones y desafíos de las grandes tareas.

Así pues, se ha dicho que toda oestructura organizacional que pretenda sobrevivir en el clima de intensa competencia comercial e industrial que se avecina, deberá tener algo más que un administrador empírico, siendo por ende fases importantes en su labor el poseer grandes habilidades ejecutivas, y el -- saber cómo avivar la fuerza de trabajo de los recursos huma--nos; esto es, saber cómo despertar entre los colaboradores -- de la empresa a la que presta sus servicios, el entusiasmo y la confianza en sí mismos, predicando con el ejemplo.

Sin embargo, sigue latente la interrogante que todo administrador debe plantearse al inicio de su gestión: ¿Está obteniendo la empresa el máximo provecho de los recursos humanos con que cuenta? Si la respuesta es negativa, deberá analizar exhaustivamente el por qué de esta situación, sugiriendo a los encargados del área afectada las mejoras técnicas para la maquinaria y la introducción de métodos de trabajo actualizados.

Es necesario hacer mención, que la producción debe partir del aprovechamiento combinado de los recursos humanos y materiales, y que la funcionalidad de las empresas estará basada permanentemente en la observancia adecuada y constante de estos dos factores fundamentales. Es decir: administración integral a un solo objetivo.

El alto grado de efectividad de una empresa radica en los dos factores a los que hemos hecho referencia. Indiscutiblemente, si los recursos humanos con que se cuenta tienen la capacidad, dinamismo y sentido de responsabilidad que se requieren, bastará encauzar debidamente esta fuerza de trabajo que, aunada a un recurso material adecuado, hará posible la consecución de los propósitos empresariales. - Caso contrario, deberá desarrollarse un esfuerzo mayúsculo.

Por lo tanto, cabe decir que las organizaciones no pueden ya permitirse el lujo de cargar con el lastre de ineficiencia operativa.

El mejor aprovechamiento de los recursos humanos surge entonces como la clave del incremento de la productividad. Y es en este punto donde se hace necesario el considerar que la "satisfacción" en el empleo no es ya suficiente como fórmula para lograr esa productividad. Satisfacción es un término estático, ya que significa complacencia. La tarea que deberá emprenderse será la de impulsar la voluntad de los trabajadores para obtener el mayor provecho de su talento y de sus conocimientos, a través de la implementación de sistemas de adiestramiento y capacitación viables, que garanticen el logro de los objetivos tanto individuales como de progreso y éxito de la organización misma.

CONCEPTOS:

En todo trabajo de investigación, quienes llevan a cabo su realización tienen la responsabilidad de definir claramente los conceptos que vierten, ello con el propósito de delimitar y conformar un marco teórico del tema o materia objeto de estudio.

De esta manera, procedemos a la definición de términos:

ADiestRAMIENTO:

- 1.- "Es el proceso que permite al hombre adquirir la destreza, conocimientos y aptitudes para superar las dificultades que inicialmente presenta todo trabajo".
- 2.- "Es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle aptitudes indispensables para realizar, eficientemente, las responsabilidades de su puesto de trabajo".

CAPACITACION:

- 1.- "Es el objetivo principal para proveer a todos los empleados de medios para lograr un ajuste de los requerimientos de su empleo, un desarrollo de sus capacidades y aptitudes que propicie progresos individuales como parte de la fuerza productiva de la empresa o institución".

2.- "La capacitación debe entenderse como un acto intencionado que -- procura medios para que tenga lu gar un aprendizaje que se produ ce día tras día en el acontecer de una persona".

Por otra parte, la Ley Federal del Trabajo aun cuando no proporciona una definición de Adiestramiento y Capacitación ni una diferenciación entre ambos términos, sí hace el siguiente señalamiento: "...el Adiestramiento y la Ca pacitación constituyen derechos del trabajador cuyo obje tivo implícito es el permitirle elevar su nivel de vida y productividad..."

Sin embargo, la ley misma aporta los elementos suficien tes que pueden integrar una definición (Art. 153 F). Se ría la siguiente:

"El Adiestramiento y la Capacitación son aquellas activi dades que permiten elevar el nivel de conocimientos y ha bilitades del individuo, lo que contribuye a lograr un - beneficio común: mejoría en las percepciones salariales del trabajador e incremento real en la productividad.

DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACI TACION

En las organizaciones se presentan diversos tipos de ne-

cesidades: de índole financiera, económica, comercial, tecnológica o de recursos humanos, entre otras. Estas necesidades representan siempre carencia de algo, y en el ámbito administrativo se manifiestan en función de una norma, una política, un patrón o simplemente de un deber ser.

Por lo anterior, es de suma importancia analizar muy ampliamente el grado de limitación de los elementos con que se cuenta para que, siguiendo una norma establecida, se proyecte la acción o estrategia administrativa a seguir, que nos proporcione conseguir la meta de nuestros propósitos.

En nuestro caso se tratará específicamente aquellas necesidades que se refieren a aspectos de Adiestramiento y Capacitación, los que revisten una enorme importancia por ser el medio a través del cual se asegurará el desarrollo del factor más valioso de toda organización: el elemento humano, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo, a su área de trabajo y al medio ambiente en el que se desenvuelve.

Para lograrlo, se requiere que tales esfuerzos sean sistemáticos y realizados en tiempo y circunstancias adecuados, y que estén orientados hacia una productividad mayor, que es en última instancia la médula central de toda la actividad organizacional.

Por consiguiente, la determinación de necesidades de Adiestramiento y Capacitación constituyen una actividad fundamental dentro de un sistema referido a tales aspectos.

Esta identificación de necesidades en muchas ocasiones se ha realizado sin ningún orden, descuidando la relación que debe tenerse con los objetivos, políticas y planes de la organización, lo que ha originado fallas, esfuerzos perdidos y una muy limitada utilización de los recursos destinados al Adiestramiento y a la Capacitación.

De lo anterior se deduce que el primer paso para que el Adiestramiento y la Capacitación cumplan realmente con sus funciones de dotar al individuo de la destreza, habilidad, conocimientos y aptitudes que le permitan cumplir eficientemente con su responsabilidad en el trabajo, es el de determinar sus necesidades; determinación que tiene como función ofrecer una respuesta a las cuestiones siguientes:

- a) ¿Quiénes necesitan adiestramiento y capacitación?
- b) ¿En qué necesitan adiestrarse y capacitarse?
- c) ¿Con qué prioridad?

Al contarse con las respuestas a estas interrogantes, se está ya en posibilidad de establecer objetivos claros, de emprender acciones de Adiestramiento y Capacitación acordes a la realidad, y, obviamente, dirigidas específicamente al personal que lo requiere.

Cabe mencionar que las necesidades de este tipo no se dan únicamente en el nivel operativo, al que comúnmente se le atribuyen los errores que más problemas causan a la empresa sino también en otros niveles como:

- a) Organizacional.- Las limitaciones o problemas -- que abarcan áreas de la organización.
- b) Ocupacional.- Las limitaciones o deficiencias detectadas para el desempeño de un puesto u ocupación en particular.
- c) Individual.- Las diferencias particulares de los trabajadores.

Por lo antes expuesto, podemos afirmar que las acciones que se quieran emprender en este sentido, en ningún momento deberán soslayar la inclusión de dichos niveles, si se desea resueltamente dotar a la estructura organizacional de trabajadores y empleados con la capacidad suficiente que, debidamente aplicada en razón de las áreas que les correspondan, estén en condiciones de superar cualquier problema que pudiera presentarse.

Sin embargo, esto nos lleva necesariamente a pensar que un esfuerzo verdaderamente integral no deberá estar desvinculado de los principios rectores que contempla toda estrategia administrativa, de los cuales el fundamental es aquél en -- que se define exactamente la omega hacia donde se dirigirán nuestras acciones; esto es, el establecimiento de objetivos.

OBJETIVOS:

La importancia de la fijación de los objetivos es clara y definitiva, dado que ellos dan su razón de ser a la empresa, y como afirma Terry en su obra "Principios de la Administración", representan lo que se espera lograr como resultado -- del proceso administrativo. Así, y para el caso que nos ocupa, debemos entender que el objetivo general es incrementar la productividad de la empresa. Este, evidentemente, es más amplio en relación a otros que están subordinados a él, como es el caso del que se refiere a la determinación de necesidades de Adiestramiento y Capacitación, y que definiremos cómo identificar con exactitud las necesidades del personal que -- pueden satisfacerse con la aplicación de programas tendien-- tes a mejorar su destreza, habilidad, conocimientos y aptitudes.

De esta manera, para que dicha determinación cumpla eficientemente con el objetivo propuesto, deberá contemplar también una serie de consideraciones básicas, mismas que son fundamentales en la realización de todo programa de Adiestramiento y Capacitación. De entre tales consideraciones, la más -- elemental es la que corresponde a la definición de un marco de referencia que permita precisar las acciones y especifici-- car la medida en que se cumplen los objetivos del área bajo estudio, ya que ello será de gran utilidad para la evalua-- ción de los programas que se pretendan establecer.

Otra consideración es aquélla que se refiere al reconocimiento de las actividades que el personal realiza con eficiencia, y a su concientización acerca de sus necesidades de Adiestramiento y Capacitación.

Asimismo, se tomará en cuenta la situación administrativa que guarda la empresa en un determinado departamento o sección bajo estudio, para evaluar la forma en que los problemas de una de éstas o de una persona, afectan al buen desempeño de otras.

METODOLOGIA:

Para detectar las necesidades de Adiestramiento y Capacitación hay un conjunto de técnicas que en su mayoría requieren de --- ciertos instrumentos, tales como:

- a) Cuestionarios
- b) Cufas
- c) Cuadros de doble entrada, etc.

Estos, permiten concentrar los datos y facilitar la interpretación de la información; pero desafortunadamente, no hay todavía una técnica que garantice resultados óptimos en todos los recursos, por lo cual, generalmente, se requiere de la combinación de dos o más técnicas para contar con datos más confiables. Es así como actualmente se observa una tendencia a la -- creación de modelos para la determinación de necesidades de -- Adiestramiento y Capacitación.

Los modelos, es decir, el plan general a seguir para detectar necesidades de Adiestramiento y Capacitación, pueden ser de -- dos tipos:

- a) Centralizados en el analista y en la percepción de los niveles jerárquicos más altos de la organización.
- b) Los participativos, centralizados en el sistema mediante el cual los empleados de la empresa se asocian a los beneficios y eventualmente a su gestión.

Sin embargo, será siempre el encargado del Adiestramiento y la Capacitación quien en última instancia determine y estructure el tipo de modelo que se ajuste más a las características y realidades de los recursos humanos de la organización.

La metodología que a continuación exponremos pretende identificar con la más absoluta seriedad y estricto rigor científico -- las necesidades de Adiestramiento y Capacitación. Se parte del análisis de los objetivos y metas operacionales que no se logran, las causas que originan su incumplimiento, y de la selección de aquéllas que pueden eliminarse mediante el establecimiento de programas.

El esquema general que posteriormente detallaremos en cada uno de sus puntos, es el siguiente:

- 1.- Identificación de los problemas presentes y futuros del sistema a investigar (empresa, departamento, sección, etc.).
 - A) Objetivos generales a corto y largo plazo, y metas operacionales derivadas de éstos.
 - B) Metas operacionales que no se logran (problemas presentes).
 - C) Determinar los sectores del sistema que obstaculizan el logro de las metas operacionales.

D) Relacionar las previsiones para lograr las metas medias con los recursos disponibles del sistema (problemas futuros).

E) Concretar problemas presentes y futuros.

II.- Estimar la repercusión de los problemas en los objetivos del sistema a investigar.

A) Analizar cualitativa y cuantitativamente los problemas.

B) Jerarquizar los problemas.

III.- Identificar las causas de los problemas.

A) Buscar y verificar información pertinente.

B) Analizar la información e identificar las causas.

C) Listar problemas y causas.

IV.- Determinar las causas que se pueden eliminar total o parcialmente con el Adiestramiento y la Capacitación.

A) Determinar posible tipo de solución para las causas.

B) Clasificar las causas de acuerdo al tipo de solución.

B1) Adiestramiento y/o Capacitación.

B2) Combinación de la primera alternativa con otra solución.

B3) Otras soluciones.

C) Establecer el tiempo en que deben realizarse los programas propuestos.

D) Jerarquizar las causas que se eliminan total o parcialmente con Adiestramiento y/o capacitación.

V.- Determinar quiénes tienen necesidades de Adiestramiento y/o Capacitación, en qué y con qué prioridad.

A) Identificar la población objeto de Adiestramiento y/o Capacitación y recopilar sus características y datos ad-

ministrativos.

- B) Determinar las actividades en que se establecen programas.
- C) Jerarquizar las necesidades de Adiestramiento y/o Capacitación.

VI.- Presentar informe

- A) Concentrar información.
- B) Elaborar informe.
- B1) Problemas presentes y futuros.
- B2) Causas de los problemas.
- B3) Clasificación de las causas.
- B4) Actividades en las que se requiere Adiestramiento y/o - Capacitación del personal actual y futuro.
- B5) Plazo en el que se requiere el Adiestramiento y/o Capacitación.
- B6) Recomendaciones sobre la importancia de atender o otras soluciones en relación con el Adiestramiento y la Capacitación.

EXPLICACION DE CADA UNO DE LOS PASOS EXPUESTOS EN LA

METODOLOGIA

- I.- Identificación de los problemas presentes y futuros del sistema a investigar.

En muchas de las organizaciones el Adiestramiento y la Capacitación responden únicamente a las necesidades presentes que consideran las situaciones por las que atraviesan "actualmente". Sin embargo, no debe olvidarse que existen planes a largo plazo, basados en proyecciones y pronósticos de una situación futura. Las tendencias económicas y -

de mercado (nuevos productos, políticas, organización, estructura, crecimiento del sistema) y los cambios científicos y tecnológicos, propician situaciones nuevas.

Las actividades de Adiestramiento y Capacitación no podrán conseguir una real contribución para el logro de los objetivos del sistema a investigar, a menos que se tomen en cuenta las necesidades, tanto inmediatas como a largo plazo.

La identificación de los problemas presentes y futuros deberá estar basada en una exploración de la organización del sistema a investigar y en un análisis de los objetivos, metas operacionales que de éstos se derivan, planes a corto y largo plazo, así como de los recursos con que cuenta y la distribución de éstos.

Con frecuencia, los objetivos, metas operacionales y planes no se usan como base para determinar necesidades de Adiestramiento y Capacitación, lo que impide una contribución eficaz del Adiestramiento y la Capacitación hacia esos logros.

Con la información anterior, se estará en posibilidad de localizar a aquellos sectores del sistema que están obstaculizando la consecución de las metas operacionales. Esto permitirá enfocar el estudio hacia esas áreas.

En otras palabras, al término de este primer paso, se tendrá una serie de metas operacionales que no se cubren (problemas presentes), las metas que se desean lograr a futuro

(problemas posteriores), y la definición de las áreas del sistema que deben participar en el alcance de estas metas.

II.- Estimar la repercusión de los problemas en los objetivos del sistema a investigar.

Al inicio de esta etapa, se cuenta con una serie de metas a futuro y metas operacionales que no se cumplen.

En esta etapa se tomarán en cuenta únicamente las metas operacionales que no se cumplen, y se tratará de determinar la medida en que repercuten al logro de los objetivos del sistema a investigar. Esto se hará analizando cuantitativamente y en forma cualitativa los problemas.

La cuantificación se puede obtener con la ayuda de factores que manejan normalmente las empresas, tales como: costos, calidad, cantidad de producción, tiempo de producción y seguridad.

En algunos casos no se podrá cuantificar la repercusión de los problemas, por lo que se hará necesario solicitar información al personal del sistema para que proporcione su apreciación en relación a este punto. Esto es, se tendrá un análisis cualitativo.

En base a los análisis, se estará en la posibilidad de obtener una jerarquía de los problemas que permita atenderlos de acuerdo a su importancia, en relación al grado en que limitan el logro de los objetivos.

Asimismo, este análisis puede tomarse como punto de parti-

da para evaluar los resultados que se obtengan de una acción de adiestramiento y/o capacitación.

III.- Identificar las causas de los problemas.

Una vez identificado el grado en que afectan al sistema bajo investigación cada uno de los problemas, se enfocará la atención hacia los prioritarios para determinar -- las causas de los mismos.

Esta información se obtendrá de la búsqueda que se realice en los sectores del sistema que están relacionados directamente con los problemas.

La información puede obtenerse de fuentes tales como: registros, minutas, apreciaciones de personas de diferentes niveles jerárquicos, bitácoras, reportes de producción, reportes de fallas, expedientes, etc.

Las informaciones iniciales que manifiestan las personas generalmente son expuestas en forma de síntomas que son un reflejo de la existencia de los problemas (metas que no se logran). Algunos de estos síntomas pueden ser: el ausentismo, rotación de personal, tiempos muertos, fricciones interpersonales, retraso en la entrega del producto, quejas de los consumidores, carencia de políticas concretas, indefinición de funciones, comunicación pobre o defectuosa, retardos, violación a los reglamentos, falta de responsabilidad, etc.

En la mayoría de los casos, surgen dificultades debido a la confusión para diferenciar los síntomas de las causas. Puede ser frustrante creer que se ha resuelto un problema y posteriormente verlo reaparecer. Esto sucede cuando se atacan los síntomas en lugar de las verdaderas causas de los problemas.

Es importante no perder de vista que se trata de encontrar las causas que originan el incumplimiento de las metas operacionales, por lo que la búsqueda de información deberá estar relacionada en todo momento con este propósito.

Para evitar que la determinación de necesidades de Adies tramiento y Capacitación sea infructuosa o de poca utilidad para el sistema bajo investigación, los datos en que se base deberán ser confiables, ya que en ocasiones se trata de apreciaciones personales que carecen de fundamento. Esta confiabilidad se logra al verificar la información obtenida, tal vez con la opinión de otras personas o mediante alguna observación directa en el sector, o por la comparación contra algunos marcos teóricos de la organización como: manuales, normas para el funcionamiento, reglamentos, procedimientos administrativos y de producción, políticas de la empresa, etc.

Ya que se han verificado los síntomas, se continuará investigando dentro de los sectores del sistema, hasta determinar qué los está generando.

Una nueva recolección de información y su análisis, dará como resultado una lista de causas, mismas que también - deberán ser verificadas para determinar si realmente están originando los problemas.

Como producto de esta etapa, se obtendrá una lista de - causas que provocan el incumplimiento de las metas operacionales.

IV.- Determinar las causas que pueden eliminarse total o parcialmente con el Adiestramiento y la Capacitación.

No todas las causas identificadas se deben a deficiencias en conocimientos y habilidades, o a las actitudes - inadecuadas del personal. Puede ser que algunas de ellas se eliminan con Adiestramiento y Capacitación, pero --- otras requerirán de otro tipo de solución, por lo que - será necesario analizar cada una, con el propósito de - canalizar debidamente los procedimientos que logren, o permitan alcanzar las soluciones correspondientes.

Por otra parte, desde la etapa inicial del procedimiento, se obtiene información acerca de las metas a largo plazo del sistema bajo investigación y de las previsiones que se tienen para alcanzar esas metas. Para el logro de estas previsiones, puede ser que se requiera --- Adiestramiento y/o Capacitación. Esto estará en función de la forma en que afectan al personal. En este caso, -

será necesario analizar cada una de éstas, con el propósito de seleccionar aquéllas en donde el Adiestramiento y/o la Capacitación se consideren como una solución total o parcial.

La selección de previsiones y causas puede resultar más fácil si participan en esta tarea personas que conozcan el trabajo de los sectores bajo análisis.

A partir de lo anterior, se estará en la posibilidad de lograr una clasificación que presente cuáles causas y previsiones pueden solucionarse con el Adiestramiento y/o la Capacitación, cuáles con Adiestramiento y/o Capacitación más otro tipo de solución y, además, aquéllas que se pueden resolver por algún otro medio.

Es lógico pensar que si se desea alcanzar las metas operacionales, será necesario solucionar todas las causas, pero no hay que olvidar que la investigación que se está realizando se refiere únicamente a las relaciones con el Adiestramiento y la Capacitación. En cuanto a las restantes, solamente estaremos en condiciones de plantearlas para que se atiendan por personal idóneo.

Las causas que se solucionen mediante el Adiestramiento y la Capacitación, requerirán de una jerarquización, ya que esto representará un gran esfuerzo. La jerarquización puede darse en función del grado en que se obstaculiza el logro de las metas, el interés que los directivos del sistema

ma bajo investigación hayan manifestado para su eliminación, los riesgos personales que provoquen las causas, etc.

Esta jerarquización, en cierta medida, nos dará la pauta para realizar un pronóstico del momento en que se deban tener solucionadas las causas de los problemas, lo que puede servir de referencia para la definición del momento en que se realice el Adiestramiento y la Capacitación. En cuanto a -- las metas a futuro y las previsiones que se consideran, -- los mismos planos elaborados por el sistema bajo investigación proporcionarán esta información.

V.- Determinar quiénes tienen necesidades de Adiestramiento y/o Capacitación, en qué y con qué prioridad.

Las actividades que se realicen en esta etapa estarán encaminadas a identificar a las personas motivo de Adiestramiento y/o Capacitación y las deficiencias que presentan en su desempeño, que influyen para que la causa esté presente.

Para tal efecto, se partirá de las causas que pueden resolverse con Adiestramiento y/o Capacitación en forma total o parcial, lo que nos indica que algo se está realizando deficientemente o que no se realiza, y de los sectores del sistema donde las causas se presentan.

La primera actividad a realizar será la identificación de los puestos que se relacionan con las causas que pueden -- eliminarse en forma total o parcial con Adiestramiento y/o Capacitación. Dichos puestos obviamente pertenecerán a los sectores del sistema bajo investigación donde las causas --

se presentan.

El siguiente propósito será el de identificar aquellas actividades de cada puesto que influyen para que la causa esté presente. Esto puede facilitarse si se utiliza una descripción de actividades del puesto (Análisis de Puestos).

Es posible que dentro de este grupo de personas existan evidencias para poder decir que todas ellas requieren de Adiestramiento y/o Capacitación en las mismas actividades. Esto sucede sobre todo cuando los puestos identificados son de reciente creación, las personas son de nuevo ingreso o se trata de actividades que no se realizaban hasta la fecha en estos puestos. Cuando esto sucede, podremos concluir aquí, esta etapa del procedimiento.

Sin embargo, es posible también que se capten diferencias notables en las necesidades de las personas que integran el puesto, lo que nos indicará la necesidad de evaluar a cada una de ellas, para identificar en cuáles de estas actividades se presentan deficiencias.

No se deberá pasar por alto las necesidades a futuro. Habrá casos en que las informaciones que se han recopilado acerca de las previsiones del sistema bajo investigación se refieran a la creación de nuevos puestos de trabajo o a la modificación de los ya existentes.

En el caso de que se prevea la creación de un nuevo puesto de trabajo, será necesario elaborar la descripción de

actividades del mismo, con lo que se estará en posibilidad de precisar el grado que se requiera de Adiestramiento y/o Capacitación para todo el personal que integre estos puestos.

Si las previsiones se refieren a modificaciones a los puestos o a redistribución de personal, mediante una descripción de actividades de lo que se desea que realicen a futuro, se evaluarán las personas involucradas en el cambio, con el fin de determinar su brecha de adiestramiento y/o capacitación. Es decir, se realizará una comparación de actividades que normalmente realizan, contra las que deberán realizar.

Concluyendo: El tipo de previsiones que tengan, nos dará - la pauta en la definición de las actividades a seguir, para determinar las necesidades de Adiestramiento y/o Capacitación futuras.

Un último punto que es necesario considerar será el de jerarquizar las necesidades de Adiestramiento y/o Capacitación, ya que de manera similar a las causas, sería una tarea ardua tratar de atender todas a un tiempo, aunque en ocasiones es posible satisfacer varias con un mismo evento de Adiestramiento y/o Capacitación.

Los factores que pueden tomarse en cuenta para la jerarquización son: grado en que influya en el incumplimiento de las metas, número de personas que presentan la misma nece-

sidad, riesgos personales debido a sus deficiencias, plazo en el que se requiere el Adiestramiento y/o Capacitación, compromisos legales de Adiestramiento y/o Capacitación, -- etc.

Es conveniente durante esta etapa recolectar información -- acerca de las características y datos administrativos de -- las personas motivo de Adiestramiento y/o Capacitación, la que podrá auxiliarnos en la elaboración del plan y los programas que para tal efecto se implanten.

Algunos de estos datos pueden ser: edad, escolaridad, número de subordinados, antigüedad en el puesto y empresa, horario de trabajo, período de vacaciones, etc.

Asimismo, para facilitar el manejo de los resultados en -- cuanto a las necesidades de Adiestramiento y/o Capacita--- ción obtenidas, es siempre conveniente diseñar de antemano un cuadro de concentración que permita su vaciado a medida que éstos se obtengan.

VI.- Presentar Informe.

La razón por la que se considera este último paso dentro -- del procedimiento, es que aunque no significa la obtención de nueva información, sí representa la concentración de -- los resultados obtenidos a través de las diferentes etapas del estudio, así como de las recomendaciones, tanto para -- atender los problemas solucionables con Adiestramiento y/o Capacitación, como algunos cuya solución es por otros me-- dios.

El informe deberá guardar un ordenamiento tal, que nos permita visualizar la forma en que se realizó la determinación de necesidades, y los resultados que fueron obtenidos en cada etapa de la investigación, para la cual podrán emplearse, de ser necesario, cuadros, gráficas, esquemas, etc.

Los resultados, serán en la mayoría de los casos, las evidencias que justifiquen las necesidades de Adiestramiento y/o Capacitación del personal que labora en la organización.

Es conveniente que el informe incluya un capítulo sobre recomendaciones tanto de Adiestramiento y Capacitación, como de otra índole. Algunas de ellas habrán sido logradas en el desarrollo del estudio, y otras se pueden generar a partir de la información final.

Este paso, evidentemente, es muy importante para el responsable del diagnóstico, ya que todos los resultados y recomendaciones que presente, por más significativos y pertinentes que sean, pueden quedar en la nada, a menos que el nivel directivo del sistema bajo investigación adopte los resultados y considere seriamente las sugerencias que se proponen. Por lo tanto, dicho informe final debe permitir a los directivos de la organización, visualizar el grado de importancia que tiene el atender a cada

una de las causas que se identificaron, y las posibilidades que tienen el Adiestramiento y la Capacitación de coadyuvar en su solución.

De esta manera, es de esperarse que los directivos de las organizaciones apoyarán las acciones de Adiestramiento y/o Capacitación que se prevean, si éstas se orientan de tal forma que solucionen problemas y, por lo tanto, que ayuden al logro de los objetivos que se pretenden.

Una última consideración a este respecto es sin duda la relación estrecha que se advierte en la óptima realización de cualquier programa de Adiestramiento y/o Capacitación con las posibles imprecisiones de las necesidades de Adiestramiento y/o Capacitación que se tratan de satisfacer, siendo entonces éstas, en cuanto a su determinación, uno de los subsistemas que integran un Sistema de Adiestramiento y/o Capacitación.

ALGUNOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN AL LLEVAR A CABO ACCIONES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.

Algunos autores mencionan como problemas más frecuentes los siguientes:

- a) Con frecuencia los trabajadores o empleados asisten a cursos y posteriormente no pueden aplicar la totalidad de lo que supuestamente aprendieron, lo que ocasiona frustración y desinterés por los programas que subsecuentemente se promuevan.
- b) No existe vínculo entre los objetivos de la empresa, institución, departamento, etc., y los programas de Adiestramiento y Capacitación.

- c) Los jefes de las personas que asisten a estos programas frenan la aplicación de lo aprendido por sus subordinados, debido a que están poco familiarizados con los conocimientos que se presentan en los eventos de Adiestramiento y Capacitación, y por desconocer las posibilidades de su aplicación para satisfacer las necesidades de su área de trabajo.
- d) En algunas organizaciones no se realizan tales programas, dada la poca claridad que se tiene sobre los beneficios que pueden obtenerse.
- e) En muchos de los casos, estos programas fracasan porque no cuentan con objetivos precisos que se relacionen con la situación por la que atraviesa la organización, ya que se carece de información para establecerlos.
- f) La resistencia al cambio que muestra el personal afectado configura una de las limitantes de más trascendencia al llevar a cabo acciones de Adiestramiento y Capacitación.

ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS
HUMANOS EN MEXICO

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

En nuestro país, actualmente, problemas y crisis de personal consumen demasiado tiempo de la administración, que frecuentemente se ocupa más de la supervisión estricta de las actividades de los empleados, que del establecimiento de las condiciones bajo las cuales se puede adquirir una máxima de autodirección.

Es necesario recordar que la administración de recursos humanos incluye los procesos de reclutamiento, selección, introducción y desarrollo de personal en los diferentes puestos, así como la dirección y el control de las actividades hacia los objetivos que se pretenden alcanzar.

La naturaleza del puesto asignado puede tener un efecto significativo sobre el rendimiento del trabajo y sobre la satisfacción relativa derivada del empleo mismo. Es importante tanto para el empleado como para la empresa, que los deberes de cada puesto se organicen formal y efectivamente,

y que sean claramente comprendidos por los empleados y sus superiores.

Por lo que se refiere a la preparación del personal, tradicionalmente, la educación ha tenido como finalidad la transmisión de conocimientos durante un tiempo determinado.

Pero el conocimiento no es ajeno al cambio, ya que está en desarrollo continuo. Si el hombre no ha de quedarse a la zaga de su época, debe estar atento a lo largo de su existencia a las nuevas ideas y a las nuevas acciones que provengan de los campos de la ciencia, de la técnica y de las humanidades.

En el ámbito educacional de nuestro país existe una idea generalizada: que la instrucción corresponde solamente a la infancia y a la juventud, lo que ha sido un obstáculo para que se conciba que el acople de conocimientos del ser humano debe continuar acumulándose después de su egreso de las aulas, o aun paralelamente.

Así, surgen como factores básicos de la educación, la Capacitación y el Adiestramiento, ya que se debe reflexionar sobre el reto que presentan las labores de los individuos en las organizaciones. En el caso de nuestro país se conforma una situación que a todas luces manifiesta la urgente necesidad de la adopción de medidas tendientes al mejoramiento sustancial de las condiciones que presentan los recursos humanos con que se cuenta en todos los niveles y,

específicamente, el medio laboral. En este sentido, se comprende que la implantación de cualquier programa tendrá como sujeto a los elementos adultos de dicho recurso humano. La educación de los adultos debe concebirse como un instrumento de concientización y de cambio, y no solamente como un medio de integración o de adaptación a los requerimientos de un medio laboral.

Otro aspecto importante de la educación de adultos se refiere al concepto de que el alumno que participa en actividades de formación o de estudio laboral, no es ya un alumno sometido a disciplinas que le son ajenas.

Será el desarrollo de una educación de adultos que contemple programas de Capacitación y/o Adiestramiento un agente de cambio en el sano funcionamiento de las organizaciones en general.

Por otra parte, y usando datos oficiales, se encuentra que de unos 21 millones de ciudadanos mayores de 20 años a principios de 1979, apenas 70,000 mil personas tienen capacidad técnica de nivel medio (posterior a la terminación de la secundaria), 80 mil personas con capacidad técnica superior y 5 mil científicos de dudosa calidad. (Fuente: Censo de 1970).

Evidentemente, existe una escasez dramática de recursos humanos bien preparados, para resolver dentro de un tiempo razonable con su participación, los problemas que plantea

el subdesarrollo económico y tecnológico del país, causa fundamental de la dependencia del mismo.

Consideremos ahora que el adiestramiento y la capacitación en el trabajo y la educación escolar guardan diferencia entre sí, la cual radica principalmente en que la educación formal da conocimientos de tipo general que en muchas ocasiones no tienen un estrecho contacto con la práctica; en cambio, el adiestramiento y la capacitación pretenden, con base a conocimientos teóricos, que desde luego varían en función del puesto del que se trate, dar a cada individuo los conocimientos específicos que necesita para la realización óptima de las funciones que tiene a su cargo. Las necesidades de adiestramiento y capacitación están integradas por los conocimientos, actitudes y habilidades -- que requiere el individuo para superar sus problemas y evitar las situaciones críticas.

Respecto a las políticas nacionales en materia de Adiestramiento y Capacitación, se dice que el Gobierno ha promulgado estrategias para tales aspectos, estableciendo mecanismos de coordinación, alentando la especialización de funciones por medio de instituciones diversas en términos de niveles, promoviendo relaciones múltiples y entrelazadas -- entre institutos de capacitación, y tratando de encontrar formas de vinculación entre las actividades de adiestramiento con las cuestiones básicas del desarrollo nacional.

Por otra parte, se asegura que se han hecho esfuerzos para promover el desarrollo de personal permanentemente dedicado al Adiestramiento y la Capacitación.

Sin embargo, y a juzgar por la situación actual, claramente se advierte que pocos han sido los esfuerzos para promover un verdadero desarrollo de los recursos humanos que cubran las necesidades de calidad y cantidad que demandan -- las organizaciones nacionales, específicamente del sector industrial.

IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS Y DE LA MOTIVACION EN EL ADIESTRAMIENTO Y LA CAPACITACION.

Las actuales circunstancias del proceso de trabajo, hacen indispensable que el relacionarse en forma efectiva sea objeto de toda organización, por tal motivo ha tomado particular importancia el aprovechar dentro de los programas de Adiestramiento y Capacitación los cursos de Relaciones Humanas; es importante en este momento analizar los resultados de dicha utilización y las funciones que el estudio -- del fenómeno de las Relaciones Humanas tienen dentro del Adiestramiento y la Capacitación.

Las relaciones humanas son vínculos, trato y conexiones -- que se establecen entre las personas, grupos de personas y entre los grupos y las personas, que sustentan la convivencia del hombre; son un medio para incrementar la comunicación humana.

Su función social es la de propiciar los sentimientos de solidaridad e identificación entre los seres humanos, -- porque son el principal ingrediente de la socialización y asociación de los individuos. Entendemos por sentimiento de solidaridad aquella actitud consciente que impulsa al individuo para integrarse realmente a su grupo social, para apoyar y compartir roles sociales y vivencias. El sentimiento de identificación es siempre aquella actitud que le permite al individuo compartir o disentir los intereses, motivaciones y rasgos de personalidad de otro o de otros individuos. Por tanto, le permite seleccionar a las personas con que habrá de relacionarse para compartir y desarrollar sus características comunes. Ambas actitudes son resultado del proceso de socialización por lo que el individuo llega a ser miembro de la sociedad -- dotado de actitudes sociales y conductas y actividades -- comunes, propias a su sociedad y a su lugar dentro de -- ella.

El proceso de asociación es, por su parte, un resultado del desarrollo adecuado de las actitudes de solidaridad e identificación, que permite la formación de grupos que persiguen objetivos específicos, que propician el trabajo en equipo y que satisfacen las necesidades de seguridad y reconocimiento de los individuos; por lo tanto, la función de las relaciones humanas dentro y fuera de las organizaciones, es la de ser uno de los elementos que --

permiten o impiden el desarrollo individual de las organizaciones, ya que el elemento humano requiere, por naturaleza, el establecimiento de dichas relaciones y éste constituye la parte fundamental en cualquier organización.

Uno de los principales objetivos de las relaciones humanas por tanto, en el Adiestramiento y la Capacitación, es el desarrollo personal del individuo y del grupo, porque viene a complementar el desarrollo integral de la persona, el grupo y la institución.

Aún más, la experiencia nos dice que el Adiestramiento y la Capacitación auxiliados por las relaciones humanas, no deben enfocarse a suponer como causas de conflicto los problemas personales, sino los problemas laborales, tales como la capacitación en la satisfacción de necesidades primarias y secundarias de los individuos, que permanecen insatisfechos porque el individuo busca adentrar a las organizaciones para cubrir esas necesidades sin encontrar el terreno propicio para este logro.

De esta manera, creemos que existirá siempre una profunda preocupación en todo administrador atento y consciente del desarrollo y adaptación a su medio ambiente, acerca del dilema de cómo poder utilizar óptimamente la energía y los recursos humanos para la consecución de los objetivos de toda organización y, al mismo tiempo, mantener una viable y creciente asociación de personas cuyas necesidades de au

toestima, progreso y satisfacción se alcancen a través del trabajo. De lo cual se deriva, que la productividad y la - motivación surgen como dos aspectos inevitablemente ligados. Esto se justifica en el hecho de que las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias. Es decir, no por existir un Contrato de Trabajo la organización dispondrá de un máximo y mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, sólo contará con él, si ellos perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma, y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con sus objetivos personales. De esta forma, además de un Contrato Legal de Trabajo, podemos afirmar, existe también un compromiso psicológico, cuya vigencia estará condicionada por una serie de valores cambiantes, si pensamos en una cada vez mejor condición humana. De éstos, sin duda, el que más amplia implicación tiene en toda estrategia administrativa, es el que considera que el hombre es, y debe ser, más independiente y autónomo.

Si sus necesidades individuales están en conflicto con los requerimientos de la organización, él puede, y tal vez debe decidirse por satisfacerlas, en lugar de ahogarlas en las exigencias de la organización. Por ende, la organización debe disponer el trabajo de tal manera que las tareas tengan sentido y sean estimulantes, y por tanto, proporcionen una recompensa intrínseca, independientemente de remuneraciones adecuadas (un salario justo). Así, el adminis-

trador puede actuar mejorando estos elementos a fin de que que la organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

Pero es de esperarse que las relaciones humanas, al igual que la motivación, no son ninguna panacea, ni aun como complementos en los programas de Adiestramiento y Capacitación por lo que se deben investigar las relaciones en el medio en que se dan, buscando las causas y deficiencias, y a partir de ahí, elaborar programas en la conciencia de que sólo son auxiliares en la Capacitación y el Adiestramiento, y cuidando que tal programa se aplique a los individuos o grupos de trabajo donde se han detectado necesidades de -- Adiestramiento y/o Capacitación.

CONSIDERACIONES LEGALES EN MATERIA DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.

Para desarrollar este aspecto de nuestra investigación, lo dividiremos en dos partes:

- I.- La que se refiere al apoyo legal para el Adiestramiento y la Capacitación del sector público, y -- que se rige por el Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional.
- II.- La que se refiere a la Capacitación y Adiestramiento en la empresa, según el Apartado "A" del Artículo mencionado en el punto I.

Capacitación del Sector Público. - Sobre el marco jurídico del Adiestramiento y la Capacitación en el Sector Público, forma parte de los esfuerzos permanentes que los regímenes gubernamentales han llevado a cabo para modernizar y agilizar

zar la función administrativa.

El marco jurídico está apoyado en el Artículo 123 Constitucional en su apartado "B", fracciones VII y VIII al disponer que "...El Estado organizará escuelas de Administración Pública y que los trabajadores además de mantener su aptitud profesional, para obtener ascensos conforme al escalafón y en apoyo a sus aptitudes y antigüedad".

Para el sector público, se le proporcionó la orientación más importante desde el inicio del régimen del Presidente Lázaro Cárdenas en 1934, al buscar crear un grupo de trabajadores organizados y responsabilizados, con preparación, eficacia, rapidez y honestidad para adoptar y atender los negocios públicos. Más tarde, en 1938, él mismo, se anticipó a los actuales programas de Reforma Administrativa al advertir que los empleos del servicio público podrían implicar con el tiempo un obstáculo a la innovación de los procedimientos técnicos del servicio, logrando constituir una masa conservadora y de resistencia si no se procuraba mantener presta su habilidad para la intervención de permanentes sistemas que simplificaran e hicieran expeditas las funciones encomendadas.

Y es así como el 5 de diciembre de 1938, se expide el primer estatuto de los servidores públicos, señalando entre otros, la obligación de los Poderes de la Unión de establecer academias a las que pudieran concurrir voluntariamente

los trabajadores para mejorar su preparación técnica. También merece especial señalamiento el que se haya exigido para el ascenso escalafonario, además de la eficiencia de los candidatos, su posición ideológica; con ellos se sentaron las dos bases del sistema de capacitación del personal público: la eficiencia, o sea los conocimientos y aptitudes necesarios para el desempeño del puesto, y la postura ideológica, es decir, la identificación del trabajador con las tesis políticas sustentadas por el Gobierno del que forma parte.

Posteriormente, el 30 de diciembre de 1947 se promulga la Ley de Pensiones Civiles, misma que fue derogada con la creación del actual ISSSTE el 28 de diciembre de 1959, organismo que debe promover la capacitación administrativa y realizar la promoción y coordinación ante las distintas dependencias del Gobierno Federal y descentralizadas, regidas por dicha Ley del ISSSTE.

Esta acción se ve actualizada y robustecida mediante acuerdos presidenciales de enero y febrero de 1971 que crean la Comisión Interna de Administración (CIDA), las Unidades de Organización y Métodos (UOM) y las Unidades de Programación.

Más adelante, en diciembre de 1972 se crea la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, que en el año de 1974 efectúa un censo de sus recursos que le permitiría ob

tener el número de empleados, ubicación y clasificación - por aptitudes y preparación, y así poder realizar programas de Adiestramiento y Capacitación en cada una de las entidades públicas con participación de las secretarías - de Educación Pública, del Trabajo y Previsión Social, del ISSSTE y de los sindicatos de las dependencias respectivas.

El avance económico de nuestro país, el crecimiento demográfico e institucional, no permite de ninguna manera que se continuara manejando con los sistemas establecidos, y es así que a partir del 10. de diciembre de 1976, al inicio del régimen lópezportillista, se ha iniciado un programa integral de la Reforma Administrativa cuya meta fundamental es el desarrollo en todos los sectores del ámbito nacional y dentro del cual, el Adiestramiento y la Capacitación del servidor público deben ser unos de sus mejores instrumentos para lograrlo.

ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION EN LAS EMPRESAS.

En esta segunda parte nos referiremos a las disposiciones jurídicas vigentes en materia de reglamentación sobre el Adiestramiento y la Capacitación en las empresas.

Respecto a dichas disposiciones, la Constitución de 1917 en su Artículo 30., tipifica en forma general la educación, cómo debe ser, quién la puede impartir, y sus reglamentos generales.

Por otra parte, la misma Constitución en su Artículo 123 ^{da} señala en el apartado "A" una serie de preceptos relativos a las relaciones laborales que rigen para obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos y, de una manera general, - todo contrato de trabajo.

Su aplicación comprende entonces a todo aquél que presta un servicio a otro en el campo de la producción económica y fuera de éste.

La Ley Federal del Trabajo reglamenta el citado artículo y - previene una serie de disposiciones en materia de Adiestramiento y Capacitación.

En este sentido, la Ley Federal del Trabajo ha sufrido modificaciones trascendentales:

En el Artículo 3o., especifica que es de interés social promover y vigilar la Capacitación y el Adiestramiento de los - trabajadores. Y posteriormente en su Artículo 132 establece como obligación patronal el proporcionar Adiestramiento y Capacitación en los términos de los planes y programas que establezcan los empresarios, pero siempre conforme a lo dispuesto por la ley misma (Art. 25 LFT).

Con este motivo se adiciona el capítulo III bis del Título - Cuarto (reforma aparecida en el Diario Oficial con fecha --- viernes 28 de abril de 1978), que comprende los artículos -- 153-A a 153-X., de los cuales se expondrá brevemente el contenido de aquéllos que consideramos importantes para nuestro estudio.

Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione Adiestramiento y Capacitación en su trabajo, con el objeto de elevar su productividad y nivel de vida. Los planes y programas que al efecto se formulen se someterán a consideración de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación (Art. 153-A).

Se establece que los patronos podrán convenir con los trabajadores en que el Adiestramiento o la Capacitación se proporcionen a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella. Estudiándose asimismo la conveniencia de utilizar los servicios de personal propio, ajeno, o de instituciones para la instrucción (Art. 153-B).

La Capacitación o Adiestramiento deberá impartirse durante las horas de la jornada de trabajo, salvo que por la naturaleza del servicio prestado, las partes convengan en que podrá impartirse de otra manera, así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta de la ocupación que desempeña (Art. 153-E).

Se establecen los objetivos que deberá tener la Capacitación y el Adiestramiento:

- I.- Actualizar y perfeccionar conocimientos.
- II.- Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.
- III.- Prevenir riesgos de trabajo.
- IV.- Incrementar la productividad.
- V.- Mejorar actitudes.

Obligaciones de los trabajadores:

I.- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones y demás actividades que formen parte del proceso de Capacitación o Adiestramiento.

II.- Atender las indicaciones de los instructores y cumplir con los programas respectivos.

III.- Presentar los exámenes de evaluación correspondientes (Art. 153-H).

La obligación de incluir cláusulas relativas a la obligación patronal en esta materia en los Contratos Colectivos de Trabajo. Se podrá consignar el procedimiento a seguir para la Capacitación o Adiestramiento del personal de nuevo ingreso (Art. 153-M).

La obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del Contrato Colectivo para su aprobación, los planes y programas que se hayan acordado establecer, o las modificaciones hechas a los ya implantados con aprobación de la autoridad laboral (Art. 153-N).

Las sanciones a que se hará acreedor el patrón cuando no presente o no lleve a la práctica los planes y programas ya convenidos (Art. 153-S).

Cuando implantado un programa de Capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta por considerar que posee los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o sustentar y aprobar, ante la entidad instructora, el

examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (Art. 153-U).

Las Juntas de Conciliación y Arbitraje serán las entidades encargadas de dirimir cualquier controversia que se derive de estos aspectos (Art. 153-X).

Es evidente, que estos lineamientos constituyen el marco jurídico al cual tendrán que sujetarse todas las empresas que operen en el ámbito nacional, en lo referente a la preparación y desarrollo de sus recursos humanos.

Este hecho resulta significativo, si consideramos las condiciones propicias, que ofrece la coyuntura actual en el contexto internacional, para el desarrollo económico del país, dado el gran potencial de recursos con que se cuenta.

Factor importante en este propósito será el de contar con una industria sólida en todos los aspectos.

INVESTIGACION DE CAMPO.

Sentimos, como estudiosos de la Administración, la inquietud de realizar la investigación en la industria automotriz porque es una de las ramas que más importancia adquiere en la economía del país y por las características que se dan en él.

Se eligió este campo en primer lugar, por ser un sector constituido, en su mayoría, por empresas transnacionales, las cuales, por poseer grandes recursos para sus operaciones, se mantienen siempre a la vanguardia de los avances en todos los aspectos, incluyendo, por supuesto, aquéllos relativos a

la organización y coordinación óptima de los factores productivos.

Por esta razón, y por saber que es una de las ramas económicas en que se requiere siempre de personal con un grado muy elevado de especialización, quisimos conocer qué esfuerzos concretos se estaban realizando con anterioridad y cuáles actualmente, en cuanto a la preparación y desarrollo de su personal, así como los cambios en los programas respectivos, ante las reformas introducidas a la Ley Federal del Trabajo vigente.

Otra razón de menor importancia para la elección fue la accesibilidad para obtener la información, al estudiarse un universo pequeño, a cubrirse, por consiguiente, en su totalidad.

HIPOTESIS.

El Adiestramiento y la Capacitación son procedimientos importantes considerados en los programas generales de las empresas en la industria automotriz para lograr el incremento de su productividad y aumentar la eficiencia de sus recursos humanos.

La hipótesis formulada anteriormente estará sujeta a comprobación con los datos que se obtengan en el transcurso de la investigación.

La información fue recabada a través de la aplicación de un cuestionario dirigido al personal responsable de la administración de los recursos humanos dentro de la industria automotriz.

Para efectos del presente estudio el ámbito industrial o grupo de empresas que conforman el universo más próximo es el siguiente:

- 1.- FORD MOTORS COMPANY, S. A.
- 2.- GENERAL MOTORS COMPANY, S. A.
- 3.- CHRYSLER DE MEXICO, S. A.
- 4.- VOLKSWAGEN DE MEXICO, S. A.
- 5.- NISSAN DE MEXICO, S. A.
- 6.- VEHICULOS AUTOMOTORES MEXICANOS, S. A.
- 7.- DINA NACIONAL, S. A. DE C. V.

Estas empresas fueron visitadas en su totalidad, con lo cual se cubrió el universo inmediato; excluyéndose las empresas AUTOCAR, S. A. y RAMIREZ, S. A., por estar éstas localizadas fuera de los límites del ámbito industrial considerado.

El cuestionario aplicado en cada una de las empresas citadas, fue estructurado con la intención de cubrir de una manera íntegra una serie de rubros que abarcan los siguientes aspectos:

- I.- Conceptos y objetivos del Adiestramiento y la Capacitación.
- II.- La forma en que se están llevando a cabo estos procesos y cómo; ante las nuevas disposiciones legales en materia de Adiestramiento y Capacitación.
- III.- Necesidades.
- IV.- Lugar.
- V.- Beneficios.

A continuación se presenta el cuestionario elaborado para la obtención de datos:

CUESTIONARIO

a) OBJETIVOS:

I.- Conocer el punto de vista del responsable de la administración de los recursos humanos en la industria automotriz respecto a la nueva reglamentación de la Ley Federal del Trabajo en materia de Adiestramiento y Capacitación.

II.- Conocer la opinión sobre cómo se debe llevar a cabo el Adiestramiento y la Capacitación en dicho ramo.

b) PREGUNTAS:

1.- Desde su punto de vista el Adiestramiento y la Capacitación es:

- a) Una forma para mejorar las relaciones humanas dentro de la empresa.
- b) Un medio para incrementar la productividad y el nivel de vida del trabajador.
- c) Un proceso que permite actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.
- d) Sólo un requisito legal que se debe cumplir necesariamente.
- e) Otro: _____

2.- De los criterios que a continuación se enuncian, ¿cuál considera usted que sea el objetivo primordial del Adiestramiento y la Capacitación?

- a) Ayudar al trabajador a superar las dificultades que presenta su labor.
- b) Proporcionar al empleado mayor seguridad en el desempeño de su tarea.
- c) Elevar el nivel de vida de los trabajadores.

d) Fomentar un mayor espíritu de responsabilidad en el trabajador.

e) Algún otro: _____

3.- ¿La empresa contempla el Adiestramiento y la Capacitación - dentro de sus políticas generales?

SI ()

NO ()

4.- Dentro de la empresa: ¿Se han llevado a cabo programas de - Adiestramiento y Capacitación?

SI ()

NO ()

5.- ¿En qué áreas o sobre qué temas?

6.- ¿Actualmente se lleva (n) a cabo alguno (s)?

SI ()

NO ()

7.- ¿De qué tipo o sobre qué temas?

8.- Enumere por orden de importancia qué problemas de los que a continuación se enlistan ha observado al implantar programas de Adiestramiento y Capacitación:

- a) Frustración del trabajador por no poder aplicar la totalidad de lo aprendido en el desempeño de su labor.
- b) Los jefes de estas personas desconocen el alcance de los conocimientos aprendidos en la satisfacción de las necesidades de su área de trabajo.

- c) La no existencia de objetivos precisos de los programas que se establecieron para tal efecto, de acuerdo con la situación por la que -- atraviesa la empresa.
- d) La no existencia de vínculos entre los objetivos de la empresa y estos programas.

9.- ¿Realiza estudios para determinar con exactitud las necesidades de Adiestramiento y Capacitación antes de llevar a cabo un programa al respecto?

SI ()

NO ()

10.- ¿Para la determinación de necesidades de Adiestramiento y Capacitación toma usted en cuenta los objetivos y planes a corto y a largo plazo de la empresa?

SI ()

NO ()

11.- ¿El grado en que los objetivos y planes propuestos por el nivel directivo de la organización no se cumplen, lo considera usted un elemento para jerarquizar las necesidades de su personal en cuanto a Adiestramiento y Capacitación?

SI ()

NO ()

12.- ¿Actualmente se tiene conocimiento pleno de las necesidades de Adiestramiento y Capacitación?

SI ()

NO ()

13.- ¿Se conoce con exactitud en qué áreas de las empresas se requiere establecer programas de Adiestramiento y Capacitación?

SI ()

NO ()

14.- ¿En cuáles?

15.- ¿Se tiene conocimiento de instituciones u organismos que proporcionen Adiestramiento y Capacitación?

SI ()

NO ()

16.- ¿Cuáles?

A. R. M. O. ()

Centro Nacional de Productividad ()

Confederación Patronal ()

I. M. S. S. ()

¿Algún otro?: _____

17.- ¿Ha recurrido a alguno(s) de estos organismos para adiestrar y capacitar a su personal?

SI ()

NO ()

18.- ¿Cuáles?

A. R. M. O. ()

Centro Nacional de Productividad ()

Confederación Patronal ()

I. M. S. S. ()

¿Algún otro?: _____

19.- ¿La organización cuenta con personal idóneo para llevar a cabo acciones de Adiestramiento y Capacitación?

SI ()

NO ()

20.- En su opinión ¿cuál es el lugar adecuado para llevar a cabo el Adiestramiento y Capacitación del personal de su empresa?

- () Dentro de la empresa (en el lugar de trabajo),
- () Escuelas Vestibulares (reproducción del ambiente de - trabajo en un lugar dispuesto por la empresa para tal propósito).
- () En un centro expresamente dedicado a ello dentro del país.
- () En un centro expresamente dedicado a ello fuera del -- país.

21.- ¿Existe comunicación con el trabajador respecto a los objetivos que persigue el establecimiento de programas de Adiestramiento y Capacitación y los beneficios que éstos representan?

SI ()

NO ()

22.- En su opinión ¿los conocimientos del personal ya adiestrado y capacitado se han aprovechado convenientemente?

SI ()

NO ()

23.- Desde su punto de vista ¿crec que los programas de Adiestramiento y Capacitación lograrán incrementar la productividad de la empresa?

SI ()

NO ()

24.- ¿Ultimamente se ha llevado a cabo alguna auditoría sobre sus recursos humanos?

SI ()

NO ()

25.- ¿Posee su empresa un inventario de recursos humanos actualizado?

SI ()

NO ()

26.- ¿Considera usted acertadas las últimas reformas a la Ley Federal del Trabajo en materia de Adiestramiento y Capacitación?

27.- ¿Está considerado el Adiestramiento y la Capacitación en el Contrato Colectivo de Trabajo vigente de la empresa?

SI ()

NO ()

28.- ¿En el Contrato Colectivo de Trabajo vigente se contemplan disposiciones sobre el Adiestramiento y la Capacitación para el personal de nuevo ingreso?

SI ()

NO ()

29.- ¿Cómo considera usted sus programas de Adiestramiento y Capacitación?

() Poco onerosos

() Razonables

() Muy onerosos

30.- ¿Qué interés muestran los trabajadores de su empresa sobre los programas de Adiestramiento y Capacitación?

() Ninguno

() Poco

() Razonable

() Mucho

31.- ¿En sus programas de Adiestramiento y Capacitación están comprendidos todos los puestos y niveles de la empresa?

SI ()

NO ()

Procedimiento

Para realizar la investigación se adoptó la técnica de la entrevista como medio de obtención de datos, por ser el procedimiento más adecuado a las necesidades de nuestro estudio.

Los directivos de las empresas visitadas, en general se mostraron anuentes a proporcionar sus puntos de vista, ya que el tema tratado despertó en ellos enorme interés, mismo que los motivó a emitir respuestas detalladas a nuestras preguntas.

INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Una vez que se llevó a cabo la investigación de campo en las empresas antes mencionadas, se obtuvo una serie de datos que a continuación describiremos y comentaremos brevemente. Estos, seguirán la secuencia establecida por las preguntas del cuestionario.

PREGUNTA No. 1

Desde su punto de vista el Adiestramiento y la Capacitación es:

- a) Una forma para mejorar las relaciones humanas dentro de la empresa.
- b) Un medio para incrementar la productividad y el nivel de vida del trabajador.
- c) Un proceso que permite actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.
- d) Sólo un requisito legal que se debe cumplir necesariamente.
- e) Otro:

COMENTARIO:

La información obtenida en lo que se refiere a esta pregunta -- nos muestra, sobre los conceptos de Adiestramiento y Capacitación, que existe una tendencia generalizada que se podría sintetizar en un solo aspecto: la búsqueda del incremento en la productividad, con un consecuente nivel de vida del trabajador.

De las siete empresas que conformaron el universo, tal criterio es aceptado por seis de ellas, de las cuales dos apuntan además, que dicha consideración no va desligada de ideas que le son afines; como las de constituir procesos que permiten actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades; y de ser formas para mejorar las relaciones humanas dentro de la empresa. La restante, --

por su parte -y haciendo a un lado la idea de incremento en la productividad-, cree únicamente que son procesos de actualización, y perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador.

PREGUNTA No. 2

De los criterios que a continuación se enuncian, ¿cuál considera usted que sea el objetivo primordial del Adiestramiento y la Capacitación?

- a) Ayudar al trabajador a superar las dificultades que presenta su labor.
- b) Proporcionar al empleado mayor seguridad en el desempeño de su tarea.
- c) Elevar el nivel de vida de los trabajadores.
- d) Fomentar un mayor espíritu de responsabilidad en el trabajador.
- e) Algún otro:

COMENTARIO:

En cuanto al objetivo principal del Adiestramiento y la Capacitación, los resultados fueron los siguientes:

- a) Tres empresas se inclinaron hacia una mayor seguridad del -- trabajador en el desempeño de su labor.
- b) Una responde como objetivo básico el ayudar al trabajador a superar las dificultades que presenta su labor.
- c) Para otra, es elevar el nivel de vida de los trabajadores -- tal objetivo, mientras que una más lo identifica con fomen-- tar un mayor espíritu de responsabilidad en el trabajador.
- d) Por último, un directivo ha dicho al respecto, que es el ob-- jetivo base "...obtener máxima eficiencia en el trabajador y consecuentemente mejores niveles de productividad y seguri-- dad".

De lo anterior se deduce que existe cierta uniformidad en el enfoque adoptado por las empresas de la Industria Automotriz en sus -- programas de Adiestramiento y Capacitación; siendo éste, el orientarlos a proporcionar siempre un beneficio al trabajador en el --- desempeño de su labor.

PREGUNTAS Nos. 3, 4 y 6

¿La empresa contempla el Adiestramiento y la Capacitación dentro de sus políticas generales?

¿Dentro de su empresa, se han llevado a cabo programas de Adiestramiento y Capacitación?

¿Actualmente se lleva(n) a cabo alguno(s)?

COMENTARIO:

Los datos recopilados nos dicen que la Industria Automotriz contempla el Adiestramiento y la Capacitación como parte de sus políticas generales, y que asimismo, ha llevado y se llevan actualmente programas relativos a tales aspectos. Lo cual es indicio de que los esfuerzos emprendidos en este sentido no son producto de la improvisación, sino más bien el resultado de una proyección adecuada de los elementos que aporta la Administración Científica, cuando se busca la coordinación óptima de recursos, tanto materiales, como técnicos y humanos.

PREGUNTAS Nos. 5 y 7

¿En qué áreas o sobre qué temas?

¿De qué tipo o sobre qué temas?

COMENTARIO:

En cuanto a las áreas o temas motivo de los programas, la información proporcionada hace constatar que existe una gran diversidad de los mismos.

Esto es evidente, ya que van de acuerdo con las características y necesidades de cada empresa, haciéndolas distintas unas de otras en dichos aspectos, aun perteneciendo en su totalidad a la misma rama de actividad industrial.

Para mencionar a manera de ejemplo una respuesta, anotaremos lo siguiente:

DURACION DE LA CAPACITACION POR AREA:	6 meses.
DISTRIBUCION DE CONOCIMIENTOS:	80 % Práctica 20 % Teoría
No. DE INSTRUCTORES:	40

AREAS:

- Mantenimiento General
- Electricidad Industrial
- Máquinas y Herramientas
- Torno, Fresa y Rectificador
- Dibujo Industrial
- Entre otras.

PREGUNTA No. 8

Enumere por orden de importancia que problemas de los que a continuación se enlistan, ha observado al implantar programas de - Adiestramiento y Capacitación.

- a) Frustración del trabajador por no poder aplicar la totalidad de lo aprendido en el desempeño de su labor.
- b) Los jefes de estas personas desconocen el alcance de la aplicación de los conocimientos aprendidos en la satisfacción de las necesidades de su área de trabajo.
- c) La no existencia de objetivos precisos de los programas que se establecieron para tal efecto, de acuerdo con la situación por la que atraviesa la empresa.
- d) La no existencia de vínculos entre los objetivos de la empresa y estos programas.

COMENTARIO:

Ahora bien, respecto a los problemas que la Industria Automotriz ha observado al implantar programas de Adiestramiento y Capacitación sólo hubo dos respuestas referidas a las consideraciones propuestas en el cuestionario aplicado. En ellas se jerarquizan estos problemas de la siguiente manera:

- 1o.- Frustración del trabajador por no poder aplicar la totalidad de lo aprendido.
- 2o.- Desconocimiento de los jefes o superiores, que frenan la aplicación por no comprender sus alcances y beneficios.

La mayoría de los directivos se abstuvo de contestar y jerarquizar tales problemas, atendiendo a las proposiciones planteadas por considerer que los de su empresa, en este renglón, escapaban a los incluidos en nuestro cuestionario. Así, para el ejecutivo de una de ellas, es la falta de personal capacitado que se encargue de la implantación, lo que constituye su principal problema.

PREGUNTAS Nos. 9 a 14

¿Realiza usted estudios para determinar con exactitud las necesidades de Adiestramiento y Capacitación antes de llevar a cabo un programa al respecto?

¿Para la determinación de necesidades de Adiestramiento y Capacitación toma usted en cuenta los objetivos y planes a corto y a largo plazo de la empresa?

¿El grado en que los objetivos y planes propuestos por el nivel directivo de la organización no se cumplen, lo considera usted -- un elemento para jerarquizar las necesidades de su personal en cuanto a Adiestramiento y Capacitación?

¿Actualmente se tiene conocimiento pleno de las necesidades de Adiestramiento y Capacitación?

¿Se conoce con exactitud en que áreas de la empresa se requiere establecer programas de Adiestramiento y Capacitación?

¿En cuáles?

COMENTARIO:

Otro aspecto de la información obtenida es el relativo a la Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación. Se tiene lo siguiente:

Antes de emprender cualquier programa, las siete empresas realizan estudios para determinar con exactitud esas necesidades, sin perder de vista sus objetivos a corto y a largo plazo, y para la jerarquización de las mismas, sólo seis coinciden en tomar en cuenta el grado en que los objetivos y planes propuestos por el nivel directivo no se cumplen. También aseguran tener un conocimiento pleno de tales necesidades y conocer con exactitud las áreas de la empresa en que se requiere establecer los programas pertinentes.

PREGUNTAS Nos. 15 a 18

¿Se tiene conocimiento de instituciones u organismos que proporcionen Adiestramiento y Capacitación?

¿Ha recurrido a alguno(s) de estos organismos para adiestrar y capacitar a su personal?

¿Cuáles?

A. R. M. O.

CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD

CONFEDERACION PATRONAL

I. M. S. S.

¿Algún otro?

COMENTARIO:

Por otra parte, todas las empresas manifestaron tener conocimientos de instituciones u organismos que proporcionan Adiestramiento y Capacitación.

Las respuestas obtenidas en este punto confirman que las empresas que integran el universo investigado, mantienen además de un conocimiento amplio de las instituciones u organismos, una gran predisposición para acudir a éstos, ya que la mayoría de aquéllas, de una u otra forma ha empleado -a distintos niveles-, los servicios que prestan.

Llama la atención el hecho de que una empresa sólo conozca dos de ellas y que manifieste no haber utilizado los servicios de ningún organismo.

PREGUNTA No. 19

¿La organización cuenta con personal idóneo para llevar a cabo acciones de Adiestramiento y Capacitación?

COMENTARIO:

Todas las empresas del sector investigado consideran poseer el personal idóneo para llevar a cabo acciones de Adiestramiento y Capacitación.

En este punto, es de trascendental importancia hacer notar que la mayoría de las empresas cuentan con escuelas de capacitación dentro de sus instalaciones, las cuales están bajo la dirección de personas capacitadas para la instrucción en determinadas áreas de trabajo, e incluso de profesionistas.

PREGUNTA No. 20

¿En su opinión, cuál es el lugar adecuado para llevar a cabo el Adiestramiento y Capacitación del personal de su empresa?

- Dentro de la empresa (en el lugar de trabajo).
- Escuelas vestibulares (reproducción del ambiente de trabajo en un lugar dispuesto por la empresa para tal propósito).
- En un centro expresamente dedicado a ello dentro del país.
- En un centro expresamente dedicado a ello fuera del país.

COMENTARIO:

Con respecto al lugar adecuado, para llevar a cabo el Adiestramiento y la Capacitación del personal, la opinión sobresaliente se refiere al criterio de impartirlos dentro de la empresa (opinión de los siete ejecutivos). Sin embargo, creemos conveniente hacer mención a tres empresas que particularmente expresaron:

Dos de ellas, de emplear, además del lugar de trabajo, escuelas vestibulares; y la otra, de recurrir también a un centro expresamente dedicado a adiestrar y capacitar que fuese accesible.

PREGUNTAS Nos. 21 y 22

¿En su opinión, los conocimientos del personal ya adiestrado y capacitado se han aprovechado convenientemente?

¿Existe comunicación con el trabajador respecto a los objetivos que persigue el establecimiento de programas de Adiestramiento y Capacitación y los beneficios que éstos representan?

COMENTARIO:

En todas las empresas se afirmó que existe comunicación con el trabajador respecto a los objetivos que persigue el establecimiento de los programas y sus beneficios, y asimismo, aseguran haber aprovechado convenientemente los conocimientos del personal ya adiestrado y capacitado.

Las empresas coincidieron, en la mayoría de los casos, en efectuar sesiones de trabajo en las que se exponían de una manera detallada los motivos y alcances de los programas de Adiestramiento y Capacitación.

PREGUNTA No. 23

¿Desde su punto de vista, cree que los programas de Adiestramiento y Capacitación lograrán incrementar la productividad de la empresa?

COMENTARIO:

También se coincidió en que los programas de Adiestramiento y Capacitación lograrán incrementar la productividad de las empresas investigadas.

Todas las empresas expresaron que su principal objetivo es el incremento de su productividad y que un factor importante para lograr este fin es la concordancia que debe existir entre el hombre y la máquina. Para lo cual consideran será necesario el contar con adecuados sistemas de Adiestramiento y Capacitación.

PREGUNTAS Nos. 24 y 25

¿Ultimamente se ha llevado a cabo alguna auditoría sobre sus recursos humanos?

¿Posee su empresa un inventario de recursos humanos actualizado?

COMENTARIO:

Sobre la auditoría de recursos humanos, cinco empresas la han realizado recientemente; lo cual indica que éstas realizan esfuerzos permanentes para tener un conocimiento exacto de los puestos y funciones donde se requiere establecer medidas correctivas que tengan como finalidad mejorar la eficiencia de las personas, en puestos determinados dentro de la organización.

Con respecto al inventario de recursos humanos, todas las empresas afirmaron poseerlo, pues consideran que éste es un factor importante para toda la organización, ya que esto les permite conocer con exactitud las experiencias, habilidades, conocimientos y actualización en el trabajo de cada uno de sus miembros.

Asimismo, coincidieron en que mantener un inventario de recursos humanos actualizado, les permite cubrir puestos que vayan quedando vacantes, ya sea por renunciaciones o por expansión por una parte, y por otra que se pueda realizar una planeación adecuada de los programas de Adiestramiento y Capacitación necesarios para hacer frente a las necesidades presentes y futuras de sus empresas.

PREGUNTA No. 26

¿Considera usted acertadas las últimas reformas a la Ley Federal del Trabajo en materia de Adiestramiento y Capacitación?

COMENTARIO:

Un aspecto de vital importancia para la realización de nuestro trabajo es el que se refiere a las últimas reformas introducidas a la Ley Federal del Trabajo en materia de Adiestramiento y Capacitación. En este sentido, cabe anotar que todo el grupo de empresas investigado se pronunció favorablemente con el espíritu de la Ley.

Sin embargo, los directivos entrevistados hicieron ciertas consideraciones respecto a las implicaciones inherentes al cambio gerencial. Estas son:

Como primera consideración importante, fue muy común escuchar que las nuevas disposiciones no afectan en lo absoluto las actividades de las empresas, ya que desde antes que aparecieran como reformas de Ley, se han venido realizando planeada, programada y organizada acciones que involucran aspectos de Adiestramiento y Capacitación, siendo -a decir de un ejecutivo- la limitada aplicación e interpretación de la Ley lo que a veces restringe.

Otro directivo, que afirma que las reformas no están bien definidas, piensa que puede haber problemas para determinar si un programa de Adiestramiento o Capacitación es efectivo y adecuado al someterse a juicio de las autoridades laborales para su aprobación, por suponer el desconocimiento de éstas, tanto de los detalles que pueda involucrar cada programa o plan, como de las necesidades específicas de cada empresa.

Otra opinión plantea que si bien las reformas en general son buenas, representan por otra parte demasiados trámites de control y registro para las empresas.

Así pues, dado que las empresas ya contaban con planes y programas bien definidos, sus directivos aseguraron que sólo restaba cumplir con el requisito legal de someterlos a juicio y consideración de la autoridad laboral para su debida aprobación. Por lo que respecta a las empresas de la Industria Automotriz, y basándonos en las opiniones vertidas, podemos decir que las reformas introducidas a la Ley Federal del Trabajo, en materia de Adiestramiento y Capacitación, son aspectos que ya eran considerados en sus planes generales, como parte de los esfuerzos comprometidos en la búsqueda del incremento en su productividad y en el logro de su máxima eficiencia como organismo social dentro de esta actividad industrial.

PREGUNTAS Nos. 27 y 28

¿Está considerado el Adiestramiento y la Capacitación en el Contrato Colectivo de Trabajo vigente de la empresa?

¿En el Contrato Colectivo de Trabajo vigente se contemplan disposiciones sobre el Adiestramiento y la Capacitación para el personal de nuevo ingreso?

COMENTARIO:

En lo referente al Contrato Colectivo de Trabajo vigente, en todas las empresas del ramo investigado se aseveró que en el contenido de dicho Contrato existen cláusulas sobre Adiestramiento y Capacitación para todo el personal que lo requiera, así como también en lo relativo al de nuevo ingreso (exceptuando a una en este último aspecto). Esto indica únicamente el apego a las disposiciones legales en materia de trabajo por parte de las empresas citadas anteriormente.

PREGUNTAS Nos. 29 y 30

¿Cómo considera usted sus programas de Adiestramiento y Capacitación?

- Poco onerosos
- Razonables
- Muy onerosos

¿Qué interés muestran los trabajadores de su empresa sobre los programas de Adiestramiento y Capacitación?

- Ninguno
- Poco
- Razonable
- Mucho

COMENTARIO:

Por otra parte, además del aspecto legal ya expuesto, se consideró en nuestro estudio otro de vital importancia, que no debe pasar desapercibido por ninguna empresa: aquel que se refiere al costo que implica el establecimiento de cualquier programa.

La información recabada refleja en este punto que el costo que originan los programas de Adiestramiento y Capacitación en el grupo formado por las siete empresas es razonable, y que el interés mostrado por sus trabajadores sobre dichos programas en los rangos de: ninguno, poco, razonable y mucho, se presenta de la siguiente manera:

En una de ellas se consideró la primera opción y en otra la última; las cinco restantes opinaron un interés razonable por parte de sus recursos humanos.

Lo anterior demuestra que las empresas de la Industria Automotriz disponen en cierta medida de la determinación de sus trabajadores para prepararse.

Sin embargo, creemos que es indispensable motivar aún más la voluntad de aquéllos para que estén plenamente convencidos de que el participar en las tareas de Adiestramiento y Capacitación, no sólo traerá beneficios a la empresa, sino a ellos también.

PREGUNTA No. 31

¿En sus programas de Adiestramiento y Capacitación están comprendidos todos los puestos y niveles de la empresa?

COMENTARIO:

Un último aspecto de nuestra investigación es el relativo al alcance que tienen los programas de Adiestramiento y Capacitación dentro de la estructura organizacional.

En este punto, seis empresas afirman que tales programas comprenden todos sus puestos y niveles, en contraste con una que no lo hace. Esta afirmación comprueba que en general, las actividades de Adiestramiento y Capacitación que las empresas de la Industria Automotriz llevan a cabo, no se restringen a una sola área, sino que constituyen un esfuerzo integral que compromete todas las actividades de la organización.

CONCLUSIONES

I.-

El Adiestramiento y la Capacitación son procesos básicos en la Administración de Recursos Humanos de las empresas de la Industria Automotriz.

II.-

El Adiestramiento y la Capacitación son factores fundamentales en la búsqueda del incremento de la productividad de las empresas automovilísticas.

III.-

El Adiestramiento y la Capacitación, cualquiera que sea su enfoque, proporcionan en última instancia, beneficios al trabajador.

IV.-

La Metodología para la Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación será estructurada ad hoc con las características y realidad de los recursos humanos de cada organización.

V.-

En las empresas del ámbito industrial sujeto de nuestro estudio, se está de acuerdo con el espíritu de la Ley Federal del Trabajo, en especial con las nuevas reformas introducidas en materia de Adiestramiento y Capacitación.

B I B L I O G R A F I A

Arias, G.F. Administración de recursos humanos, México: Trillas, 1976. (2a. ed.) .

Beckhard, R. Desarrollo organizacional: estrategias y modelos E.U.A.: Fondo Educativo Interamericano, 1973.

Mc Gregor, D. El aspecto humano de las empresas. México: Diana, 1969. (7a. reimp.).

Trueba, U. A. y Trueba, B. J. Nueva Ley Federal del Trabajo Reformada. México: Porrúa, 1978. (37a. ed.) .

Adiestramiento. Organó informativo del Servicio Nacional ARMO. Año VII. México, 1978. Núm. 66.

Diario Oficial de la Federación. Director Lic. Rafael Murillo Vidal. México, viernes 28 de abril de 1978.

Pedagogía para el adiestramiento. Publicación Trimestral. Servicio Nacional ARMO. México, 1977. Vol. VII, Núm. 26.

Pedagogía para el adiestramiento. Publicación Trimestral. Servicio Nacional ARMO. México, 1977. Vol. VII, Núm. 27.

Pedagogía para el adiestramiento. Publicación Trimestral. Servicio Nacional ARMO. México, 1977. Vol. VII, Núm. 28.

Pedagogía para el adiestramiento. Publicación Trimestral. Servicio Nacional ARMO. México, 1977. Vol. VII, Núm. 29.

Pedagogía para el adiestramiento. Publicación Trimestral. Servicio Nacional ARMO. México, 1978. Vol. VIII, Núm. 30.