

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

18/10/54

**IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN
LAS EMPRESAS PARAESTATALES Y SU
DESARROLLO EN FERTIMEX, S. A.**

Seminario de Investigación Administrativa

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N**

**MIGUEL VICENTE CERRITOS MELENDEZ
JOSE GUADALUPE DIAZ HERNANDEZ**

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

C. P. Y L. A. E. MANUEL RAÑAL LUÑA



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.

PROLOGO

Ante la necesidad de aumentar los niveles de productividad en cada uno de los sectores que demanda la sociedad, el individuo ha tenido que robustecer día a día, los métodos, técnicas y procedimientos, para hacer frente a estas necesidades; necesidades que en la actualidad son cada vez mas difíciles de satisfacer, principalmente para los paises en vias de desarrollo y uno de los instrumentos para hacer frente a estos requerimientos, es sin duda la capacitación, la cual es considerada como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social, tal es así que la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje necesaria para el desarrollo de la economía nacional. Esta precisa de formar cuadros calificados suficientes para responder al avance tecnológico y por consecuencia de elevar la productividad en todas sus áreas.

La capacitación, a medida que se va tecnificando, requiere de la necesidad de ponderarla con la finalidad de evaluarla y determinar el grado de eficiencia en que se está operando y, esto es precisamente lo que trata la presente investigación, así como de detectar y analizar los factores, elementos y medio ambiente que condicionan y tipifican la capacitación en Fertimex.

El desarrollo de la investigación parte de un marco histórico general de la capacitación, esto es desde sus primeras manifestaciones hasta sus mas recientes reformas a la fecha, enmarcado por sus diferentes evoluciones y etapas. Posteriormente, se dedica un capítulo al aspecto legal por considerarlo de gran importancia y trascendencia en las empresas. Comprende además los fundamentos científicos, su importancia y aplicación hacia los recursos humanos. Mas adelante, se engloba específicamente al lugar de estudio, es decir a Fertimex, S.A. empresa de participación estatal y, finalmente, se dan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Como se menciona anteriormente, es propósito fundamental evaluar objetivamente los logros alcanzados en el campo de la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, con el objeto de tener una información mas precisa y actualizada de éstos, por tal motivo efectuamos esta investigación para llevar a cabo un análisis sobre el estado que guarda hoy en día la capacitación en este organismo.

I N D I C E

- I.- ANTECEDENTES

- II.- CAPACITACION
 - II.1.- Concepto
 - II.2.- Función
 - II.3.- Objetivo

- III.- FUNDAMENTOS LEGALES
 - III.1.- Bases
 - III.1.1.- Constitución política
 - III.1.2.- Apartado "B"
 - III.1.3.- Ley federal de trabajo

- IV.- IMPORTANCIA DE CAPACITAR
 - IV.1.- Necesidades
 - IV.2.- Motivación
 - IV.3.- Estímulos
 - IV.4.- Beneficios

- V.- LA CAPACITACION EN FERTIMEX
 - V.1.- Métodos
 - V.2.- Propósitos
 - V.3.- Alcances
 - V.4.- Situación
 - V.5.- Perspectivas

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

I.- ANTECEDENTES

Es inexacto precisar el tiempo en que se inició la capacitación pero de un modo o de otro tuvo un inicio, tal vez fué en el momento en el que el hombre pasó a ser de nómada a sedentario; esto es al empezar a crear sus mismas herramientas que le servirían como medios para la obtención de alimentos, tales como hachas, flechas, cuchillo y otras herramientas útiles que le servirían para lograr sus objetivos.

Posteriormente estas herramientas sufren cambios, junto con esto se crean nuevas técnicas de uso. Así de esta forma empiezan a surgir otros grupos más fuertes que otros, es decir nace una competencia y la necesidad de capacitar para poder ser mejor.

De ahí se puede deducir que de todo esto se tuvo un avance, para lograr esto a través de una enseñanza, o de algún otro medio que les permitiese captar y a la vez transmitir a los demás.

En México, en la época prehispánica se dominaban y conocían diversos oficios y artes que conformaban parte de la economía mexicana de aquél entonces. El desarrollo de tales artes y oficios llegaba a tal grado que a la llegada de los españoles a la Tenochtitlán (Ciudad de México) quedaron asombrados por los monumentos teocallis, los mercados, el singular juego de pelota, los palacios de las autoridades, la red de comunicaciones fluviales o grandes canales y demás obras hidráulicas así como el sistema de comunicación con pueblos distantes.

El desarrollo de ésta tecnología fué posible debido a la estructura social de los aztecas que era muy estratificada y definida; así, los calpullis (casa

grande) eran clanes en los que se organizaban para la producción, poseían el conocimiento específico de cierto oficio o algún arte, como ejemplo el calpulli de los artesanos de la pluma, el de los talladores de piedra, el de los orfebres, entre otros. También habían carpinteros, pintores que transmitían sus conocimientos a sus hijos desde temprana edad.

La capacitación para el trabajo entre los antiguos mexicanos se iniciaba entre los trece y catorce años.

" En el calpulli existían dos casos: el telposhcalli para entrenamiento en el servicio militar y el trabajo público y el calmecac, donde se formaban administradores y sacerdotes ".^{1*}

Existían otros como los tlamantinime o sean los maestros conocedores de cosas ocultas (ocultismo) y poseedores de la tradición los cuales comprendían la filosofía náhuatl. Dentro de sus requisitos de enseñanza, existían cosas tales como permanecer durante veinte años en el teposcalli o calmecac en donde obtendrían el aprendizaje que les capacitaría para su trabajo.

Fray Bernardino de Sahagún describe al tlamantinime dentro de la capacitación en la sociedad azteca, como aquellos que " ellos eran quienes enseñaban, guiaban, transmitían, amonestaban, abrían los oídos e iluminaban a los jóvenes, eran los que ponían espejos delante de los otros les hacían cuerdas, cuidadosos y lograban que en éstas apareciera una cara (personalidad), regulaban el camino disponían, ordenaban, aplicaban la luz sobre el mundo, confortaban,

*¹La capacitación en el México precolombino ".- Dr. Luis A. Berruecos V.- Revista Tlamati.- publicaciones Fertimundo.- Marzo 1982 pág. 8

corregían y ayudaban ".*2

Posteriormente, ya en una forma más evolucionada y tecnificada se puede decir que la capacitación comenzó al realizarse la revolución industrial esto es, en Inglaterra.

Con el propósito de lograr el mayor trabajo posible en el menor tiempo, se crearon las escuelas industriales que capacitaban a las personas para el desempeño de un puesto.

Aunque la capacitación se tiene como función organizada, después de la 1a. Guerra Mundial, fué cuando se empezaron a dar técnicas de adiestramiento en la industria ya con el carácter que las conocemos hoy en día.

En México con el hecho de la independencia, nace la administración pública, con lo que se ve la necesidad de capacitar para un beneficio de la nueva nación, - pero tiende a formalizarse en la época de la Reforma, en la administración de el Sr. Presidente Don Benito Juárez, en la que hace mención en su primer informe de gobierno de la ineptitud de las personas que hacen del puesto " un lugar de descanso y comodidad ".

El 5 de Diciembre de 1938, nace el Estatuto de los Trabajadores al Servicio de la Unión, en el cual se establece que se deben impartir cursos necesarios para que los trabajadores a su servicio, puedan adquirir los conocimientos útiles - para obtener ascensos conforme al escalafón.

* 2 " La capacitación en el México Précolombino ".- Dr. Luis A. Berruecos V.-
Revista Tlamati.- Publicaciones Fertimundo Marzo 1982.- pág. 8.

Posteriormente, en una empresa de Gobierno (Paraestatal), en el ISSSTE, se crea el 23 de Diciembre de 1970, el Centro Nacional de Capacitación (C.N.-C.A.), con el objeto de preparar al trabajador en sus conocimientos técnicos y culturales, y el 26 de Junio de 1971, se dió formalización a las bases de una reforma administrativa, en el cual, los organismos del ejecutivo federal del ISSSTE procurarían una mejor capacitación administrativa de su personal.

En 1973, el 5 de Abril, se dió otro decreto presidencial, en el que se establece que los organismos de capacitación del Ejecutivo, se integrarán -- con la participación de aquéllas personas que determinará el titular, con representantes de la Secretaría de Educación Pública, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y de los Sindicatos de las dependencias.

Así, estos organismos, deben impartir cursos de capacitación en las diferentes dependencias, a fin de crear un modelo de servidor público en los campos administrativos, técnicos y profesionales.

II.- CAPACITACION.

II.-1.- Concepto.

Existen diferentes conceptos que describen la capacitación. Entre los cuales se mencionan los siguientes:

Capacitación es " la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo ".

Capacitación " es dar al candidato elegido la preparación teórica que requiere para llenar su puesto futuro con toda eficiencia ".

La " capacitación tiene un significado más amplio; incluye el adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo ".

La " capacitación comprende el desarrollo integral del hombre que abarca la adquisición de conocimientos y el fortalecimiento de la voluntad que son requeridos para el desarrollo de los objetivos ".

" Capacitación es la transmisión de conocimientos teóricos y prácticos en el puesto, lo cual permite desarrollarlo en una forma eficaz ".^{1*}

" Capacitación es la transmisión de conocimientos teóricos y conceptuales -- que preparan al individuo para el trabajo y para la vida ".

Así la capacitación es un elemento integrador dentro de un marco organizacional a una meta establecida.

1* Capacitación y Adiestramiento.- Gerencia de Administración y Relaciones Públicas.- Publicaciones Fertimex., México. 1979.- pág. 13.

CAPACITACION.

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

II.-2.- Función.

Concepto de función.- Es un grupo de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar un objetivo.

La función de la capacitación se divide en :

1). Función Genérica.

Comprende planear, programar, evaluar y controlar la capacitación y desarrollo del personal del organismo.^{1*}

2). Funciones específicas.

- a)- Integrar grupos de planeación, programación y control para la elaboración de programas de capacitación.
- b)- Investigar y diagnosticar necesidades de capacitación y desarrollo.
- c)- Operar los programas de capacitación y desarrollo que respondan a las necesidades específicas de las áreas usuarias.

^{1*} Arias Galicia p. 3.

- d)- Evaluar los cursos de capacitación, con el fin de garantizar los resultados de (la capacitación) su aplicación.
- e)- Dar seguimiento a los programas para mantener un sistema permanente de capacitación (del personal).
- f)- Mantener actualizado al personal sobre las inovaciones en materia de capacitación y desarrollo.

Para nosotros la función de capacitación la conceptuamos como el desarrollo de las habilidades y aptitudes de las personas para el desempeño óptimo de sus actividades.

II.-3.- Objetivo.

Para ser posible que el personal colabore eficazmente en el logro de determinadas metas, se debe definir y mantener una capacitación adecuada, pues el propósito de la capacitación para que exista un objetivo significativo se debe incorporar objetivos cuantificables, una área clara de actividad, un claro concepto de las principales actividades involucradas y una clara comprensión de las funciones a las cuales esté dirigida la capacitación para hacer esto totalmente efectivo, estos requerimientos deben comprender la información y demás herramientas necesarias para la consecución de sus propósitos.

A menudo se dice que un buen equipo humano puede ser efectivo en su desempeño si la capacitación es adecuada y tiene propósitos definidos, pues, la ambigüedad en los propósitos impide llegar a las metas propuestas.

Consideramos que cuanto más definición de la capacitación exista, más claramente conoceremos los límites de los objetivos que estamos intentando alcanzar y seremos más responsables por tener más conocimiento de dichos objetivos, sí en un área de capacitación claramente definida existe un objetivo definido.

Una capacitación es eficaz si se facilita los medios que comprenden instrumentos, herramientas y conocimientos que lleven a los individuos hacia el logro de los objetivos, cuyos objetivos se refieren al desarrollo de las aptitudes y habilidades de las personas para actuar sobre las cosas y la ---- transformación de la materia.

Dentro de los resultados que persigue los objetivos de la capacitación tenemos: reducción de cambios de personal, reducción de quejas, mejoramiento de la calidad y cantidad del servicio que se presta, aumento en la eficiencia, elevación moral dentro de los participantes así como de los usuarios y en general el mejoramiento de la integración de todos éstos factores.

Así la capacitación que se imparte a las personas, se lleva a cabo por diferentes medios. Un elemento importante es el cómo se realizarán éstas funciones fijando objetivos y programas que sean lógicos.

Las necesidades de la capacitación determinan el tipo de capacitación.

De esta manera se puede considerar que están interrelacionados directamente la capacitación con los objetivos y dichos objetivos deben analizarse para ver la proyección y profundidad de los mismos, puesto que conviene contar con objetivos alcanzables, concretos y perfectamente claros, porque si los objetivos no cuentan con éstos requisitos, perderían la función y tendrían rumbos equivocados e imprecisos que impedirían llegar a la meta fijada.

De ésta manera los objetivos de la capacitación sirven de metas de mejora--
miento en la organización y permiten evaluar resultados. Los objetivos de
ben de estar directamente relacionados entre el departamento en que se efecu
tua y los empleados que participan; así, cuando esté definido el problema,-
el responsable deberá tener soluciones suficientes apoyado en los objetivos
de la capacitación.

III.- FUNDAMENTOS LEGALES.

III.-1.- Bases.

Aspectos legales en los que se fundamenta la capacitación de los trabajadores al Servicios del Estado.

III.1.1.- Constitución Política.

Art. 123.- El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases -- siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

A).- -----

I a la XII.- -----

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

III.1.2.- Apartado "B"

B).- Entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores:

I.- -----

II.- -----

III.- -----

IV.- -----

V.- -----

VI.- -----

VII.- La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes.

El Estado organizará escuelas de Administración Pública.

VIII.- Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igualdad de condiciones, tendrá --- prioridad quien representa la única fuente de ingreso en su familia.

XIV.- La ley determinará los cargos que serán considerados de -- confianza. Las personas que las desempeñan disfrutarán de las medidas de protección al salario y gozarán de los beneficios de

la seguridad social.

III.-1.3.- Ley Federal del Trabajo.

Art. 159.- Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los 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 o aquélla en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad.....

Art. 132.-

I al XI .- -----

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

XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III BIS de éste título.

Art. 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le per

mita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éste dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

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

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

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

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

Art. 153.-F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

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

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y,

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

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

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

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

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

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

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

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

Art. 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patronos, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta Ley.

Estos Comités tendrán facultades para:

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

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

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

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

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

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

Art. 153-L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social 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.

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

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Art. 153-N. 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 haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

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

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

requisitos:

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

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y,

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

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

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

I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;

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

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá - -

la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

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

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

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

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

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

Art. 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artí-

culos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 992 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Art. 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquélla las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Art. 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

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

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

Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

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

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

Art. 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Art. 153-X. Los trabajadores y patronos tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones in

dividuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo.

Del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Art. 537.- El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá 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.

Art. 538.- El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, como organismo desconcentrado dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 539.- De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento corresponden las siguientes actividades:

- I.- -----
- II.- -----

III.- En materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores:

a).- Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;

b).- Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de Convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquéllas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos comités;

c).- Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda;

d).- Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido;

e).- Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten;

f).- Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan, capacitar o adiestrar a los trabajadores conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 153-B;

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

Cuarto;

h).- Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y --- adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados conforme a lo dispuesto en ésta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor;

i).- En general, realizar todas aquéllas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en ésta materia.

IV.- En materia de registro de constancias de habilidades laborales:

a).- Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades; y

b).- En general, realizar todas aquéllas que las leyes y reglamentos confiéran a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en ésta materia.

Así se puede observar que la Ley Federal del Trabajo de 1931 como la vigente de 1970 antes de sus reformas de 1978, contempló como un beneficio de los -- trabajadores la capacitación pero que en ningún momento funcionó como un proceso permanente de superación del trabajador y del trabajo y que gracias a la visión del gobierno de México de aumentar la producción y la productividad a través de la organización y capacitación, decidió reformar la Constitución Política del país en diciembre de 1977 elevando a rango constitucional y en consecuencia la ley federal del trabajo estableciendo de esta manera el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento así creandose también la - Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento como Organismo -

desconcentrado dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a la que se le atribuyen como funciones básicas las de expedir criterios - generales con apego a los cuales se deben fórmular los planes y programas de capacitación y aprobar éstos; autorizar, registrar y supervisar a las - entidades capacitadoras y llevar el registro de las constancias de habili- dades laborales, sin perjuicio de cuidar la oportuna constitución y el fun- cionamiento de los organismos auxiliares de carácter mixto que concurrirán en el proceso capacitador y de coordinarse, para tal efecto con la Secreta ría de Educación Pública y las entidades federales.

IV.- IMPORTANCIA DE CAPACITAR

IV.-1.- Necesidades.

Las necesidades de capacitar en una organización se deberán de tener presente aún cuando no se diera problema alguno en cualquier área ya sea funcional, operativo o administrativo; pues en último caso, éste sería fundamental para evaluar y planear los recursos humanos a corto, mediano y largo plazo.

Para detectar las necesidades de capacitación, generalmente se inicia a través de un análisis organizacional presente, en la que ésta a su vez se comparará con la óptima del tal manera que nos refleje la situación actual del personal.

Ahora bien, derivado del análisis, se requerirá, según el caso convenga de la amplitud de los conocimientos, así como de las actitudes y habilidades necesarias para prevenir y superar deficiencias en momentos difíciles y aún críticos.

Los elementos para obtener una buena determinación de necesidades, será a través de varias fuentes de información tales como:

- a).- Datos estadísticos de personal.- En las que se encuentran índices de rotación de personal, índices de ausentismo, de accidentes y otras.
- b).- Datos Técnicos.- Tales como análisis de puestos, de actividades, de estudios de selección de personal, inventarios de personal, perfiles, etc.
- c).- Medio ambiente organizacional.- En las que se encuentran actitudes, motivación, resistencia al cambio, la estructura organizacional y

d).- Tecnología,- La cual comprenderá los procesos, operaciones, equipo y los mismos problemas tecnológicos con los que se tenga que enfrentar.

Las Técnicas para obtener la información al respecto, son en la actualidad diversas, entre las más elementales se destacan:

- a).- Cuestionarios y encuestas
- b).- Entrevistas
- c).- Análisis de información
- d).- Listas de confrontación
- e).- Reuniones y juntas
- f).- Consultoría y asesoría externa

Las necesidades siempre se deben de determinar tomando en cuenta los objetivos que persigue la organización por un lado y por el otro las propias necesidades del individuo, esto es desde el punto de vista grupal como individual.

De esta manera, se podría clasificar de la siguiente forma lo anterior:

- 1).- Las que tiene un individuo
- 2).- Las que tiene un grupo
- 3).- Las que requieren solución inmediata
- 4).- Las que demandan solución futura
- 5).- Las que piden actividades informales de entrenamiento
- 6).- Las que requieren actividades formales de entrenamiento
- 7).- Las que exigen instrucción " sobre la marcha "
- 8).- Las que precisan instrucción fuera del trabajo
- 9).- Las que la compañía puede resolver por sí mismo
- 10).- Aquéllas en las que la compañía necesita recurrir a fuente de entrenamiento externo.

- 11).- Las que un individuo puede resolver en grupo
- 12).- Las que un individuo necesita resolver por sí sólo.*1

De ésta forma, las determinaciones de necesidades deberá lograr cualitativa y cuantitativamente la formación del individuo y de la empresa integralmente.

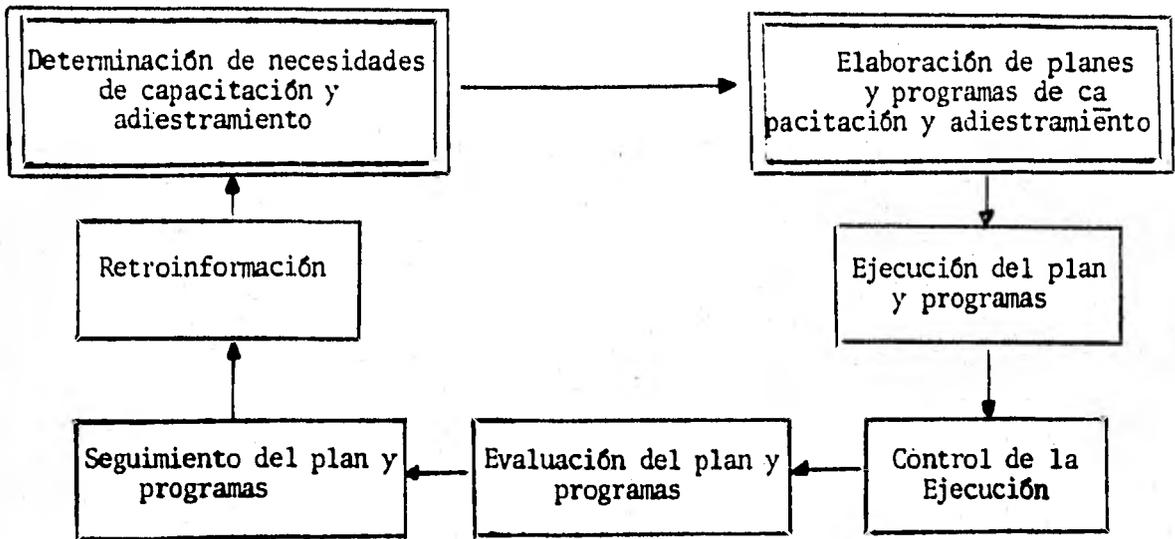


Fig. 1.- Proceso de Capacitación.

*1 Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal ASTD. Craig y Bittel, pág.33

IV.-2.- Motivación.

Para lograr un mejor aprovechamiento en el aprendizaje, es importante motivar al individuo, ya que esto va a ser vital para obtener buenos resultados en la capacitación.

La capacitación para lograr sus fines se apoya en las ciencias de la conducta, así hace uso del aprendizaje, la motivación, los estímulos, la respuesta, el esfuerzo y la modificación de actitudes.

Así, éstos medios del conocimiento de la conducta nos puede determinar el éxito o el fracaso que con la capacitación se logre.

Las ciencias de la conducta han estado últimamente orientadas a estudiar los fenómenos socio-psicológicos que ocurren dentro de las organizaciones de trabajo.

Han hecho estudios a éste respecto de la naturaleza del comportamiento humano y de los individuos y de los grupos en el seno de las organizaciones, Maslow, Herzberg, Mc Gregor y otros.

Podemos citar a David Mclelland, con su teoría del éxito que nos muestra sorprendentes descubrimientos en torno a los mecanismos motivacionales que actúan en el éxito o fracaso.

Los individuos que tienen éxito en el trabajo, actúan impulsados esencialmente por tres motivadores.

- Logro; necesidad o deseo de alcanzar metas importantes.
- Afiliación; necesidad o deseo de formar parte de un grupo.
- Poder; necesidad o deseo de influenciar la conducta de otros y obtener su reconocimiento.

Con base a los resultados obtenidos en minuciosos estudios, se ha podido determinar que de éstas tres fuerzas motivacionales, sin duda la que influye en forma más definitiva en el éxito es la del logro. En efecto, la mayoría de las personas que ocupan posiciones claves en la organización del trabajo y que alcanzan óptimos niveles de eficiencia en el desempeño de sus funciones, muestran un alto nivel de motivación al logro.

Se dice que una persona con alto grado de motivación al logro es un realizador. Un realizador presenta las siguientes características:

- 1.- Actúa impulsado por alguno o algunos de los siguientes motivos:
 - a).- Ganar a otro o hacerlo mejor que otro.
 - b).- Alcanzar o superar estándares de excelencia.
 - c).- Hacer algo "único", "diferente", "fuera de serie".
 - d).- Superar su situación actual como parte de un "plan de desarrollo personal".
- 2.- Experimentar una intensa necesidad o deseo de alcanzar metas significativas.
- 3.- Convierte esa necesidad o deseo en acciones concretas.
- 4.- Está conciente de la factibilidad de alcanzar metas.
- 5.- Experimenta por anticipado los sentimientos positivos que se producirán al conseguir su objetivo.
- 6.- Está conciente de la posibilidad de fracasar en su intento.
- 7.- Experimenta por anticipado los sentimientos negativos que se producirán si él no tuviera éxito.

- 8.- Identifica los obstáculos y limitaciones de tipo personal que pueden -- bloquear el logro de sus metas.
- 9.- Localiza los obstáculos externos(ajenos a su propia persona) que puede impedirle alcanzar sus objetivos.
- 10.- Solicita y acepta cualquier tipo de ayuda que pueda facilitarle la consecución de sus metas.
- 11.- Vive en función de metas claras y desafiantes.

Características que definen la conducta y las actitudes de un realizador.

Para que exista un realizador por excelencia, se deben de tener ciertas características tales como:

- a).- Manifiesta un deseo profundo de alcanzar óptimos desempeños en las actividades en que participa.
- b).- Reconoce el medio ambiente para conocer las reglas del juego.
- c).- Utiliza y busca sólo información significativa.
- d).- Se fija metas desafiantes, aceptando riesgos moderados.
- e).- Para él es una buena inversión el tiempo que dedica a la planeación y - organización de su trabajo.
- f).- Selecciona estrategias para eliminar o contrarrestar problemas que se -- presentarán en el futuro.
- g).- Ejerce un control más adecuado y reduce la tensión dividiendo en submetas la meta final.

Clima apropiado de un realizador.

Es conveniente tener un ambiente propicio para que pueda tener un alto nivel de motivación al logro. En éste ambiente las condiciones ecológicas de la empresa deben ser propias para aprovechar el impulso motivacional para alcanzar las metas que lo desafían y tener éxito en su trabajo.

Ambiente favorable para que un realizador actúe.

Para que el ambiente de trabajo favorezca la actuación de las personas orientadas hacia el logro, debe tener los siguientes requisitos:

- a).- Libertad para opinar sobre los elementos estructurales.
- b).- Respecto a la estructura cuando se llega a una decisión final (a menos de que pueda dar una solución mejor a la decisión tomada).
- c).- Aceptación de la responsabilidad tomada como un reto interesante.
- d).- Implementación de metas desafiantes pero posibles.
- e).- Equilibrio entre la autoridad delegada y la responsabilidad asignada a cada sujeto.
- f).- Establecimiento de sistemas atractivos de recompensa.
- g).- Claridad organizacional.

Es condición importante para que exista el aprendizaje, que el individuo tenga motivos para responder a los estímulos que recibe.

De ésta manera quienes tienen un alto nivel de motivación desarrollan un comportamiento en el trabajo muy diferente de quienes esperan vegetar en el ambiente

y conservar el trabajo.

Al hablar de la teoría del aprendizaje, es importante preguntarnos ¿ qué es la motivación ? ¿Cuál es su origen y su fundamento ? Para esto encontramos éstas premisas:

- a).- Quien aprende tiene que estar automotivado.
- b).- El adiestrador tiene que motivar a quien aprende en un ambiente efectivo de aprendizaje.
- c).- No sabemos lo suficiente acerca de las causas de la motivación para poder discutir sobre el papel que desempeñan en el proceso del aprendizaje.

Al hablar del factor de la motivación, encontramos que puede dividirse las opiniones de quienes creen que para aprender se debe estar automotivado y quienes creen que es el adiestrador quien crea la motivación en el aprendizaje. Las condiciones en las que se proyecta el aprendizaje suelen ser semejante tanto en las automotivaciones como en las que se trata de motivar a los discípulos.

Requerimientos para el aprendizaje.

Para que el aprendizaje sea efectivo, es fundamental despertar el interés del individuo, ésto se logra a través de la motivación. En la actualidad existe un sinnúmero de formas para conseguirlo. A continuación se dan algunas de --- ellas:

- a).- Reconocimiento de que todos los seres humanos pueden aprender.
- b).- Es preciso provocar motivaciones en la persona para que aprenda. A la vez se divide en:

- Que la persona debe darse cuenta de que no es compatible su "insatisfacción" con su aptitud actual y con su conducta o sus conocimientos actuales.
- Que la persona debe formarse una clara imagen de la conducta que se le pide que adopte.
- c).- El aprendizaje es un proceso activo, no pasivo.
- d).- Normalmente, el que aprende requiere que lo guién.
- e).- Es preciso contar con los materiales apropiados para el aprendizaje ordenado.
- f).- Es preciso dar tiempo para practicar el aprendizaje.
- g).- Los métodos de aprendizaje, siempre que sea posible, deben ser variados para evitar el hastío.
- h).- El alumno debe recibir satisfacciones del aprendizaje.
- i).- Es preciso que el alumno cuente con apoyo a su conducta correcta.
- j).- Es preciso determinar estándares de desempeño para el aprendiz.
- k).- Reconocimiento de que existen diferentes niveles de aprendizaje y que éstos requieren diferente tiempo y diferentes métodos.

IV.-3.- Estímulos.

Corrientes Filosóficas.

Existen a la fecha cuatro corrientes filosóficas del aprendizaje. Se conoce la primera como " Escuela de la Conducta ". En ésta se afirma que el aprendizaje proviene de premios y de castigos como resultado de un estímulo. Esta es la llamada teoría R.E. que es Reacción de Estímulos. Cuando se encuentra en la necesi

dad de reaccionar apropiadamente a un estímulo, el discípulo prueba cualquiera y todas sus normas para reaccionar y si una de ellas es adecuada la tendencia es repetirla y pasar por alto las demás, ejemplo, la ley del efecto: si el vínculo entre un estímulo y una reacción satisface al organismo, aumenta su potencia; si no lo satisface, la disminuye.

Otro concepto es que en el aprendizaje no sólo se hayan estímulos y reacciones, sino que no es posible descuidar el organismo en sí. La reacción a un estímulo debe tomar en cuenta al organismo y lo que piensa, necesita y siente en ése momento así tenemos el concepto de R.O.E. que es Reacción Organismo Estímulo.

La segunda escuela es la "Gestalt". Este grupo de teorizantes concluyen que el aprendizaje no se debe a una simple cuestión de estímulos y reacciones, sino que afirman que dicho aprendizaje es cognocitivo y que comprende a la personalidad en general. Así se tiene que para estos teorizantes el aprendizaje es más complicado de lo que indican las Teorías S.R. (Reacción-Estímulo) argumentando que el aprendizaje se puede realizar pensando en un problema simplemente. Partidarios de esta escuela son: Kurt Lewin, Wolfgang Kohler, E.C. Tolman y Max Wertheimer. La teoría de que el aprendizaje se logra formulando poco a poco las uniones de R.E. la rechazan. El fenómeno de la percepción la consideran como instantáneo o lento.

" El meollo de la teoría de la Gestalt es la LEY DE PRAGNANZ, que señala la dirección o el sentido que toman los sucesos. Según esta ley, la organización psicológica del individuo propende a moverse siempre en una dirección, siempre hacia la buena Gestalt, o sea a una organización del todo, que es ordenada, sencilla y estable. *1

*1 Koffka, Kurt, " Principles of Gestalt Psychology ", Harcourt, Brace, 1953, pág.110

La "Ley de Pragnanz" es una ley del equilibrio, en el que el aprendizaje lo representa a través de un proceso compuesto por cinco partes que son:

Equilibrio

- 1.- El caso del aprendizaje se presenta al individuo.
- 2.- Se aleja del equilibrio.
- 3.- Empero, intenta regresar el equilibrio.
- 4.- Organiza sus nuevos elementos, esforzándose por conjuntarlos y sistematizarlos.
- 5.- Avanza hacia el equilibrio.

La tercera escuela es la de "Freud" con tendencia en el desarrollo individual, de tipo psicoanalítico difícil para los teorizantes del aprendizaje para conceptualizarlo ya que en sus obras fué difícil extraer sus concepciones al respecto.

Los Funcionalistas es la cuarta escuela en la que una parte de todas las teorías parecen tener cabida y en la que además se considera el aprendizaje como un fenómeno complejo que no explican ni la Teoría de la Gestalt ni de la conducta. Suelen llamarse de "Posición intermedia" por obtener estos autores elementos de las demás escuelas. Algunos de los dirigentes de ésta escuela son: John Dewey, J.R. Angell y R.S. Woodsworth.

Están considerados como quinta escuela a los partidarios de Modelos matemáticos. En ésta escuela la teoría del aprendizaje, debe ser expuesta en forma matemática y aunque éstos provienen de diferentes escuelas teoricas del aprendizaje, generalmente - tienden a concentrarse en modelos matemáticos, tales como: el modelo teórico, el modelo de los juegos, el modelo del cálculo diferencial, el modelo la asociación estadístico y otros.

Por último, la sexta escuela denominada "Escuela de Teorías del aprendizaje en la actualidad". Una escuela de índole más general y en cierta forma difícil de clasi-

ficar ya que parecen reconocer la gama de las modificaciones a las Teorías de la Gestalt y de la conducta, dejando dos fragmentos de ambas teorías, en el supuesto de que el adiestramiento comprende a todos los hombres, al psicológico, fisiológico y neuropsicológico.

La Transmisión del aprendizaje.

Uno de los obstáculos por el que atraviesa frecuentemente el instructor, es el de la transmisión de conocimientos. A continuación se dan algunas formas para transmitir lo que se aprende en el trabajo de que se trate y éstas son:

- 1.- Hacer realmente "aquello" que se está aprendiendo. Esto es que lo que se aprenda se aplique directamente en la realidad.
- 2.- Hacer algo parecido a lo que hay que aprender. En éste caso las transferencias se aplican cuando usamos experiencias simuladas; esto es, el adiestramiento experimental y los procedimientos técnicos se parecen lo más posible al trabajo que realizan.
- 3.- Leer o escuchar lo que vaya a aprenderse. Es decir que el adiestrador, libro o cualquier otro escrito le comunican al aprendiz, los principios y a continuación los comenta e ilustra. El aprendiz tiene que buscar la forma en que lo que escuchó o leyó se aplique a su trabajo así como la forma de usarlo.
- 4.- Hacer o leer todo lo aplicable, en la creencia de que servirá para todo lo que haya que aprender. Parte generalmente de una educación de tipo liberal en la cual hace que el alumno sea más eficiente en cualquier puesto o tarea que necesite aprender. Se da por hecho que toda persona preparada e instruída es más eficiente y puede adiestrarse mejor en operaciones concretas, si se comprende así mismo, a su sociedad, a su mundo, así como a -

otras ciencias. Este tipo de adiestramiento es muy costoso puesto que se requiere de una vida dedicada a recibir conocimientos y de obtener una educación de carácter general.

En una organización puede ser el tono de la voz del superior, la frecuencia y la intensidad de los sonidos, estímulos determinantes para el aprendizaje.

Todo comportamiento resultante después de un estímulo, constituye una respuesta, que puede ser de fácil o difícil percepción; en el adiestramiento pueden ser, orales, escritas, manuales, entre otras y esto constituye una respuesta.

Una dosificación en aumento que permite que los estímulos logren su propósito constituye un refuerzo. Así una persona bien motivada con estímulos bien -- presentados dará respuestas correctas para un aprendizaje seguro con exactitud de respuestas.

El refuerzo permite ampliar el tiempo y fuerza de respuesta, actúa independiente de que la persona esté conciente o no de tal situación. Así el aprendizaje adquirido sin que el sujeto se de cuenta de que sucede, es más duradero y difícil de olvidar o modificar como es el aprendizaje de las actitudes.

Existen dos tipos de refuerzo, los primarios, que son recompensantes por sí -- mismo, como puede ser la comida para un hambriento o el agua para un sediento y los refuerzos secundarios, que son recompensantes debido a su anterior relación con los refuerzos primarios como las caricias, los golpes o el dinero.

Los tipos o grupos de aprendizaje se pueden clasificar como:

- a).- Aprendizaje motor. Que consiste en adquirir o transformar habilidades motrices, como cuando se adiestra a los obreros en el manejo de herramientas o maquinarias nuevas.
- b).- Aprendizaje verbal. Son aquéllos conocimientos que van a manifestarse en la conducta verbal en las personas.
- c).- El aprendizaje soluciona problemas; ya sea en la adquisición de habilidades o conocimientos.

De ésta manera es indispensable que para darse el aprendizaje correctamente, deberá existir una motivación y un estímulo apropiado que permita el condicionamiento de la actitud del individuo.

IV.-4.- Beneficios.

Al referirnos a los beneficios que nos proporciona la capacitación, podemos -- considerar todas aquéllas soluciones cuantitativas y cualitativas que ayuden a crear, a mejorar y desarrollar aspectos relativos al individuo y a la organización que como consecuencia se traducen en desarrollo social a nivel nacional e internacional y algunos de éstos aspectos son: productividad, desarrollo organizacional, desarrollo individual e integración social.

Se pueden enunciar algunos de estos aspectos de la siguiente manera:

- a).- Aspecto Legal. Cumple con las disposiciones establecidas en la Constitución Política basada en su artículo 123 y la Ley Federal del Trabajo que en sus diferentes artículos, fija como parte de sus objetivos la

capacitación para actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades proporcionando información sobre la aplicación de nuevas tecnologías a toda persona como un derecho social. Además se contempla el prevenir riesgos de trabajo para la seguridad de los trabajadores de acuerdo a las exigencias de las leyes.

También proporciona al trabajador dentro de los términos legales el derecho a aprobar exámenes de ascenso a vacantes de puestos a través de los conocimientos que se adquirieran en la capacitación.

b).- Aspecto Organizacional. Mejora las aptitudes de las personas en los diferentes puestos de la organización que redundan en beneficio de la productividad.

Proporciona elementos teóricos y prácticos que fomentan en el personal una mejor planeación del trabajo y resultados esperados a fin de evitar la improvisación y divagación.

Genera una respuesta positiva frente a un marco de valores y objetivos de integración que se traducen en la reducción de situaciones conflictivas entre el personal.

Puede proporcionar los elementos necesarios para que las personas se logren integrar a su puesto acorde a sus conocimientos y sus habilidades.

Ayuda a desarrollar madurez y criterio en la toma de decisiones y el ejercicio de la autoridad en la relación con los colaboradores.

c).- Aspecto Personal. Dentro de los beneficios que podemos señalar como producto de la capacitación citamos el rendimiento personal de los trabajadores interrelacionado con la fácil identificación con la empresa.

Además ayuda a elevar el nivel educación y formación profesional de las personas acorde a sus intereses y los de la organización. Como beneficio principal eleva el nivel de vida de los trabajadores y por conse---cuencia el de la sociedad.

V.- LA CAPACITACION EN FERTIMEX

FERTILIZANTES MEXICANOS, S.A., es una empresa del Estado Mexicano, correspondiente al Sector Industrial que coordina la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial. Encuadrada además dentro del Plan Nacional de Desarrollo Industrial como una de las industrias de más alta prioridad.

Debido a la importancia que representa esta industria, es de vital importancia considerar al personal que la integra como el factor más importante para su funcionamiento en el presente y el futuro, por lo que se realizan los mejores esfuerzos para lograr el bienestar y superación de cada uno de sus integrantes, procurando su desarrollo integral.

Fertilizantes Mexicanos, S.A. (FERTIMEX, S.A.) ha aprovechado las experiencias en capacitación que en el pasado se concretaban a la transmisión de habilidades operativas sin proporcionar un apoyo formal de desarrollo para el trabajador por lo que en 1978 se establecieron programas de capacitación y adiestramiento dentro de un esquema organizacional apropiado, en el que abarcó la totalidad de las Unidades Industriales que la conforman y oficinas generales, cubriéndose los aspectos técnicos, humanos y administrativos. Esto organizado a través del Centro de Capacitación y Desarrollo de Personal (CECADEP). Cabe mencionar que en enero de 1980, por disposición de la Dirección General de la Empresa, se creó el Centro de Capacitación y Desarrollo de Personal sustituyendo al Departamento que realizaba esa función. Así de ésta manera en 1979 se creó un plan General de Capacitación y Adiestramiento acorde a las necesidades de la empresa. Dicho plan incluyó los siguientes programas:

- | | | |
|-----------------|--------------------------------|-------------------|
| a).- Inducción | b).- Adiestramiento | c).- Capacitación |
| d).- Desarrollo | e).- Formación de Instructores | |

Cuyas metas fueron:	Cursos	Participantes
Cursos en el Centro de Capacitación de Fertimex	110	1,301
Cursos en Unidades Industriales	513	12,028
Total	623	13,329

Estos cursos constituyeron una herramienta básica para ejecutar los planes de desarrollo de la empresa, ya que la capacitación impartida durante el período 1980-1981 fue considerada fructífera y sirvió de base para considerar que en 1982, se impartirían 1,100 cursos de distintas especialidades y materias con una participación de 22,000 personas. También se impartirían 4 cursos técnicos y 15 cursos sobre relaciones humanas en cada unidad industrial, lo que -- significa 882 cursos al año para unidades industriales y 218 cursos en oficinas generales.

V.1.- Métodos.

Fertimex con el afán de mejorar cada vez más la capacitación que imparte, ha desarrollado diferentes técnicas con la finalidad de estar a la altura de los requerimientos actuales que le permitan cada vez más lograr sus propósitos en esta materia, por lo que las técnicas que en la actualidad emplea son las siguientes:

Expositiva

Características de la técnica

Es una técnica en la que la actividad se centra solamente en el instructor.

Descripción de la técnica

La exposición de un tema es explicado desde todos los ángulos con la mayor claridad.

ridad posible, sin omitir datos importantes de acuerdo al tema a desarrollar. La exposición debe ser adoptada como técnica, esto implica un desarrollo que estimula la participación de los integrantes del grupo.

Aplicación de la técnica

Se puede aplicar:

- Cuando se desea abarcar contenidos amplios en un mínimo de tiempo.
- Para la instrucción de grupos numerosos.

Planeación de la técnica

Determinado el tema a tratar se procede:

- Elaboración de una guía para el desarrollo de la exposición,
- Preparar el material audiovisual en el caso que el tema lo requiera.

Desarrollo de la técnica

Es de mucha importancia hacer una introducción al tema considerando principalmente:

- Presentación de objetivos
- Antecedentes
- Exposición de un panorama general
- Fundamentación de la importancia que tiene el tema
- Definición de los principales conceptos que intervienen en la exposición
- Presentar el contenido propio de la exposición
- Realizar una síntesis de lo expuesto.

Tiempo

De acuerdo a la extensión del tema, procurando que la exposición no exceda a los 60 minutos.

Sugerencias para la realización de la técnica

Principalmente se sugiere:

- No leer durante la exposición del tema
- Leer solamente conceptos importantes de la exposición
- Retroalimentar constantemente mediante interrogantes a los asistentes
- Apoyar la exposición con láminas, acetatos, dispositivos, etc.
- Proporcionar a los participantes una síntesis de la exposición

Corrillos

Característica de la técnica

Técnica centrada en la participación de todos los integrantes del grupo.

Descripción de la técnica

Fundamentalmente la técnica corrillos es el estudio de un tema a través de pequeños grupos, que consiste en la división de un grupo numeroso en pequeños --- equipos de trabajos grupales de 5 ó 6 personas con el propósito de analizar y discutir determinada información proporcionada por el instructor.

Aplicación de la técnica

Se aplica para:

- Obtener información acerca de los intereses, necesidades, problemas, suge-

rencias y deseos de un grupo

- Cuando se necesita analizar y discutir un asunto de interés grupal
- Cuando se desea despertar y fortalecer actitudes de cooperación y de cordialidad grupal
- Cuando se requiere analizar y discutir un tema o asunto que puede ser dividido lógicamente aprovechando la participación activa de todo el grupo
- Cuando se pretende eliminar las inhibiciones sociales y facilitar la comunicación
- Cuando se pretende favorecer las capacidades de síntesis y reflexión de los participantes

Planificación de la técnica

Se determina el tema a tratar y se procede a:

- Elaborar tarjetas de corrillos la cual debe contener:

a).- Datos generales

a.1. Nombre del curso

a.2. Nombre del tema a tratar

b).- Propósitos

Señalar hacia donde y hacia que deberán enfocar su atención los participantes

c).- Actividades

Indican como, en que orden y con que materiales el corrillo logrará su propósito

d).- Materiales

Se enlistan principalmente los auxiliares que el corrillo utilizará

- d.1. Elaborar los cuestionarios acerca de los aspectos básicos del tema, para que estos tengan una secuencia lógica en su desarrollo.
- d.2. Las preguntas que tendrán las tarjetas de corrillos deben estar muy claras y no deben de rebasar el número de cinco.
- d.3. Seleccionar los documentos informativos que será el material mínimo que contenga el análisis y discusión de los corrillos.

Ejemplo de Tarjeta de Corrillo

a) DATOS GENERALES 1) NOMBRE DEL CURSO: Formación del Coordinador de Capacitación y Desarrollo 1) NOMBRE DEL TEMA: Conceptos teóricos de Técnicas Didácticas.		
b) PROPOSITO U OBJETO A ALCANZAR	c) ACTIVIDADES	d) MATERIALES
Identificará la importancia de las técnicas didácticas en la instrucción.	<ul style="list-style-type: none">- Leer colectivamente en el grupo las preguntas del cuestionario No. 1 del cuaderno de trabajo.- Contestar en grupo las preguntas del cuestionario No. 1 del cuaderno de trabajo.- Comunicar el resultado obtenido en la dinámica del grupo.	<ul style="list-style-type: none">- Material impreso.- Hojas de trabajo.

- Solicita a los participantes que den comienzo a las actividades indicadas en la tarjeta.
- El instructor llevará un registro cuidadoso del tiempo concedido y faltando cinco minutos para que se concluya, avisará a los corrillos a fin que termine de elaborar las conclusiones.

- Vigilar la actividad de los corrillos para asegurar que los integrantes no desvien la discusión del tema central,
- Observará que los coordinadores de los corrillos, concedan la palabra a todos los integrantes del grupo.
- Concluído el tiempo de análisis y discusión del corrillo el instructor pedirá a cada secretaria exponga las conclusiones del grupo.
- El instructor agrupará las conclusiones obtenidas haciendo un resumen de las mismas y aclarando aquellos aspectos que permanezcan confusos.

Desarrollo de la técnica

- El ponente presenta el tema y hace más introducción del mismo.
- Se explica claramente el desarrollo de la técnica haciendo énfasis en el propósito que se persigue y los resultados a alcanzar.
- Señalar y estimular la importancia que se espera de cada uno de los miembros del grupo.
- Señalar el tiempo que se dispone para presentar resultados.
- La forma de trabajo que realizarán.
- Distribuir el mobiliario adecuado para el trabajo de equipo.
- Dentro del grupo nombrar un coordinador de grupo para conducir la actividad grupal.
- Nombrar un secretario, quién será el que recoja las ideas del grupo y dar a conocer las conclusiones del corrillo.
- El instructor entrega el material que requiere para el trabajo y explica la función del mismo.

Tiempo

- Diez minutos para la introducción al tema y explicación de la técnica.
- Veinticinco minutos para el análisis y discusión del problema.
- Diez minutos para las conclusiones.
- Tiempo total de la técnica corrillo, aproximadamente cuarenta y cinco minutos.

Sugerencias

- Local y equipo adecuado para la aplicación de la técnica.
- Cuando el tema es muy amplio se sugiere dividirlo, de manera tal, que cada grupo estudie y analice un tópico.
- Ordenar las conclusiones de cada uno de los grupos para facilitar la integración de las conclusiones generales.
- Tomar en cuenta todas las conclusiones aportadas.
- Prolongar el tiempo destinado a la discusión y análisis, si es que este no alcanza y los participantes muestran interés.
- Aplicar esta técnica sólo cuando el tema se adecúe al nivel cultural de los participantes.

Phillip's '6'6'

Características de la técnica

Técnica en la que la atención se centra en los participantes quienes discuten en 6 minutos un tema dado.

Descripción de la técnica

Un grupo grande se divide en grupos de seis personas, para discutir durante seis minutos un tema y llegar a una conclusión general.

Aplicación de la técnica

Esta se puede aplicar:

- Para facilitar la confrontación de ideas o puntos de vista.
- Cuando se desea esclarecer y enriquecer la actividad y participación de todos los integrantes del grupo.
- Para investigar el nivel de información que poseen los participantes sobre un tema.

Planeación de la técnica

Esta técnica no requiere una planeación específica ya que por su facilidad de aplicación puede ser utilizada en cualquier momento.

Desarrollo de la técnica

- El instructor explica que es Phillip's 6'6'
- Indica el tiempo de trabajo a los subgrupos (6 minutos).
- Divide al grupo en pequeños subgrupos de seis personas.
- Se nombra un coordinador y un secretario del Phillip's 6'6'.
- Cada miembro del grupo expone su opinión por espacio de un minuto.
- El coordinador de equipo pide al secretario que lea las conclusiones del grupo.
- Las conclusiones se van anotando en el pizarrón para que el grupo se en-

tere de las diversas conclusiones de los subgrupos.

- Por último, de todas las opiniones se saca la conclusión general.

Tiempo

- 6 minutos para el desarrollo del tema.

Sugerencias

- Aplicar claramente las instrucciones.
- Exponer con claridad los objetivos que pretende.
- Llevar la técnica con orden.

Lectura comentada

Características de la técnica

Técnica que se centra en un documento que analiza un grupo, el instructor sólo como un coordinador de la lectura en cuestión.

Descripción de la técnica

Consiste en la lectura de un documento.

Aplicación de la técnica

Se aplica para:

- Comentar bibliografía que se está analizando en un curso.
- Cuando se desea proporcionar mucha información en poco tiempo.
- Para observar la capacidad de análisis de los capacitandos.

Planeación de la técnica

Una vez elegido el tema que será leído se procede a:

- Seleccionar cuidadosamente el informe.
- Desarrollar ordenadamente la técnica.

Desarrollo de la técnica

- El instructor reparte el material a leer.
- Elige uno a uno a los participantes para hacer la lectura.
- El instructor interrumpe la lectura en cada párrafo para que los demás -- participantes hagan comentarios sobre lo leído.
- Al finalizar la lectura, el instructor solicitará conclusiones de lo leído.

Tiempo

De 30' a 60' aproximadamente.

Sugerencias

- Hacer preguntas a fin de ir evaluando la comprensión de la lectura.

Juegos vivenciales

Característica de la técnica

Las actividades se centran exclusivamente en los participantes.

Descripción de la técnica

Dinámica pedagógica que consiste en vivencias específicas por parte de los participantes, de acuerdo a las instrucciones dadas por el coordinador del ejercicio vivencial.

Aplicación de la técnica

Dada la variedad de juegos vivenciales, estos se pueden aplicar:

- Para analizar los aspectos básicos de la racionalización del empleo de re cursos en grupos de trabajo.
- Para detectar los diversos estilos de mando, así como para concientizar so bre los posibles cambios que pueden ser recomendables.
- Para el manejo adecuado de la intervención individual y grupal.
- Para minimizar tensiones iniciales de los participantes.
- Para atacar aspectos más relevantes de los participantes dando cabida a - la posibilidad de extroversión.
- Para sensibilizar a los participantes sobre el equilibrio del individuo y el grupo en las decisiones.

Planeación de la técnica

- Preparar material con anticipación cuando el caso así lo requiere.
- Explicar claramente en que consiste la técnica.
- Establecer previamente el desarrollo de la técnica y distribuir los ins-- tructivos cuando sea necesario.

Desarrollo de la técnica

- Algunos juegos vivenciales. Es necesario entregar instructivos para la ejecución del ejercicio.
- Formar equipos de acuerdo al número de los participantes.
- Señalar claramente el tiempo que se requiere para la realización del ejercicio.
- En algunos casos, describir paso a paso lo que cada participante debe realizar.
- Siempre en un ejercicio vivencial, señalar los objetivos que se quieren lograr en un desarrollo.
- Sacar conclusiones de acuerdo al desarrollo del ejercicio.
- Fomentar en todos los ejercicios que se realicen, las relaciones humanas, comunicación, así como motivar a los participantes a dar todo lo que pueden aportar, para asegurar una riqueza de la vivencia en cuestión.

Tiempo

- De acuerdo al ejercicio seleccionado, marcar claramente el tiempo en que tiene que desarrollarse.

Sugerencias para la técnica

- Vigilar que los participantes trabajen en equipo.
- De acuerdo a cada ejercicio, lograr que los participantes tengan una comunicación estrecha.
- Seleccionar los ejercicios vivenciales de acuerdo al tema que se va a tra

tar.

- Se recomienda vigilar a todos los grupos, ya que al supervisar solo a unos, propiciaría la monotonía de los restantes y pérdida de interés.
- Preparar documentos con anterioridad.
- Elegir varios lectores.
- Preguntar a diferentes participantes sobre lo leído.
- Fomentar la integración grupal.
- Hacer más rico el proceso Enseñanza-Aprendizaje.
- Fomentar la participación individual.

Requerimientos previos al curso.

- () Notificación de fecha para realizar el curso
- () Aviso de 15 días de anticipación a los participantes.
- () Recordatorio 7 días antes de iniciar el curso.
- () Relación de participantes confirmados 2 días antes del curso.
- () Información al participante sobre preparación al curso.
- () Local adecuado (ventilado, con luz suficiente, comodidad para los participantes, ausencia de ruido e interrupciones).
- () Pizarrones, gises, borradores.
- () Rotafolio.
- () Proyector de cine de 16 mm sonoro.
- () Pantalla
- () Proyector sobre el hombro de acetafos.
- () Proyector de transparencias y/o de cuerpos opacos.
- () Extensión eléctrica suficientemente grande.
- () Repuestos de focos para los proyectores.
- () Checar swiches de prendido y apagado de luces del salón.
- () Servicios de limpieza del salón (ceniceros, polvo, etc.)
- () Servicio de cafetería para los descansos en clases.
- () Servicio de jarras con agua, vasos suficientes.
- () Mesas para ejercicios vivenciales (4 mínimo)
- () Letreros con los nombres de los participantes e instructores.
- () Carpetas, materiales didácticos, lápices y gomas para los participantes.
- () Programa día a día con horarios, temas, lugares, etc., a cumplir en el curso.
- () Pizarrón de avisos a participantes.
- () Información adicional (servicio médico, alojamiento, cuota, gastos ex--

tras, llamadas telefónicas, etc.).

- () Diplomas listos
- () Movimiento de fondos para financiamiento del curso.
- () Inauguración del curso por:
- () Clausura del curso por:

Requerimientos en el momento del curso.

- () Inicio puntual de las sesiones.
- () Terminación puntual de las sesiones.
- () Apego a los puntos del temario.
- () Lista de asistencia a cada sesión o día.
- () Jarras con suficiente agua.
- () Vasos limpios.
- () Ceniceros suficientes.
- () Letreros con nombres.
- () Carpetas y apuntes.
- () Lápices y gomas suficientes.
- () Sacapuntas.
- () Gises, borrador y trapo húmedo para el pizarrón.
- () Plumones marcadores de colores.
- () Silla de bar para el instructor.
- () Operador de cine y proyectores de transparencias o de cuerpos opacos.
- () Intercambio de lugares de los participantes cada sesión matutina o vespertina.
- () Servicio de cafetería en horario programado de descanso.

- () Temperatura templada del salón.
- () Ausencia de ruidos e interrupciones.
- () Cordialidad entre participantes e instructor.
- () Participación activa.
- () Claridad de exposición.
- () Suficientes mesas para ejercicios.
- () Todos pueden ver y oír con facilidad.
- () Versatilidad del mobiliario del salón para sentarlos en U.
- () Ceremonia de clausura. Invitados de honor:
- () Información pertinente enviada al coordinador que permita saber exactamente qué hacer, cuándo y cómo hacerlo.
- () Evaluación del curso.
- () Entrega de Diplomas por:

Requerimientos después del curso.

- () Despedida de participantes. Invitados e Instructores.
- () Evaluaciones computadas.
- () Informe de asistentes por día.
- () Informe sobre el desempeño del Instructor.
- () Informe sobre las condiciones del local.
- () Reporte de puntos del temario tratados.
- () Reporte del medio ambiente que privó en el curso.
- () Reporte sobre las facilidades de servicio de limpieza y cafetería.
- () Apuntes entregados.
- () Aspectos sobresalientes positivos.
- () Aspectos sobresalientes negativos.

Formato de síntesis del curso

RESUMEN DEL CURSO			PRESUPUESTO
CURSO	HORAS	SEDE	DE/A
INSTRUCTORES		COORDINADOR	
PARTICIPANTES		PROBLEMAS DE COORDINACION	
ASPECTOS SOBRESALIENTES POSITIVOS		ASPECTOS SOBRESALIENTES NEGATIVOS	

Formato de evaluación de curso.

Es de primordial importancia para la Empresa conocer el valor del curso o seminario al que acaba de asistir, con el objetivo de determinar su calidad y utilidad por lo tanto, le agradeceremos hacer una evaluación personal y objetiva, proporcionando la información solicitada y entregando esta forma al coordinador.

Fecha _____

DIA MES AÑO

CURSO _____

LUGAR _____ FECHAS DEL _____ AL _____

DIA MES AÑO DIA MES AÑO

DESARROLLO DEL CURSO	NA	M	R	B	E	INSTALACIONES	NA	M	R	B	E
Organización						Iluminación					
Objetivos											
Temática						Ubicación					
Continuidad											
Participación del Grupo						Mobiliario					
Puntualidad											
Métodos de Instrucción						Equipo Audiovisual					
Duración de las Sesiones											
Textos y Apuntes											

CLAVE NA= No aplicable M = Malo R = Regular B = Bueno E = Excelente

APLICACION AL TRABAJO

¿ CONSIDERA QUE EL CURSO O SEMINARIO ES APLICABLE A SU TRABAJO DIARIO ?

APLICABLE

NO APLICABLE

¿ POR QUE ?

RELACIONES INTERPERSONALES _____

MIS HABILIDADES EN EL TRABAJO _____

CONOCIMIENTOS EN MI PUESTO _____

COMENTARIOS	SI LO CONSIDERA CONVENIENTE POR FAVOR PROPORCIONENOS NOMBRE _____
	PUESTO _____

AGRADECENOS SU VALIOSA COLABORACION

Formato de evaluación del instructor.

CONDUCCION	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	NO LO LOGRO
Estableció Rapport?				
Definió y Presento los Objetivos?				
Hizo y señalo los planes de sesión ?				
Abrió las sesiones adecuadamente				
Mantuvo el interés del grupo ?				
Fue amistoso con el grupo				
Ilustró y clarificó los puntos ?				
Utilizo un lenguaje claro y adecuado				
Utilizo ayudas visuales				
Tono de voz				
Lenguaje no verbal				
Uso del espacio				
Hizo resúmenes parciales ?				
Hizo resúmenes finales ?				
Control del tiempo				
CONCLUSIONES				
LOGRO LOS OBJETIVOS	SI ___ % ___ NO ___			
ACTUO EN FORMA:	<input type="checkbox"/> DEMASIADA CONFERENCIA <input type="checkbox"/> EQUILIBRADA CONFERENCIA/DISCU SION. <input type="checkbox"/> DEMASIADA DISCUSION			
OBSERVACIONES				
CONDUCTAS POR SUPERAR		CONDUCTAS ADECUADAS:		
CURSO _____	FECHA _____			
NOMBRE _____	LUGAR _____			

V.2.- Propósitos.

Fertimex, S.A., de acuerdo con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, se ha formulado un programa de crecimiento para la empresa, atendiendo los requerimientos del personal a través de la capacitación y el adiestramiento que se lleva a cabo mediante un plan acorde con las necesidades de la empresa en coordinación con las Comisiones Mixtas de Capacitación y Desarrollo, apoyándose en los lineamientos fijados por la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, dependiente de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social donde se contempla programas de orientación, capacitación y adiestramiento técnico, desarrollo personal, desarrollo ejecutivo y formación de instructores. De tal manera que para 1981 se realizaron los siguientes cursos:

OFICINAS GENERALES:

Número de Cursos	%	Número participantes	%	Número horas	%
180	8.14	3,217	15.94	5,585	3.34

GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS:

94	4.25	1,086	5.38	1,629	.98
----	------	-------	------	-------	-----

UNIDADES INDUSTRIALES:

1,938	87.61	15,875	73.68	159,819	95.68
-------	-------	--------	-------	---------	-------

TOTAL:

2,212	100.00	20,178	100.00	167,033	100.00
-------	--------	--------	--------	---------	--------

Los propósitos de éstos programas pretenden proporcionar conocimientos actualizados sobre las distintas materias que se requieren para desempeñar un puesto, es decir, preparar al trabajador para que sea más eficaz y eficiente en sus funcio-

nes.

El programa busca fundamentalmente modificar actitudes de los trabajadores para proporcionar una adaptación de la personalidad del trabajador a su medio ambiente. Así mismo se trata de eliminar problemas de comunicación y motivación y en general la concientización de los trabajadores hacia la superación personal y el establecimiento de una base firme que permita coadyuvar con los demás programas de la Institución.

Para éstos propósitos, es necesario haber establecido detalladamente las necesidades de capacitación del personal, porque de ésta manera, se está tratando de que tales programas no surjan en forma improvisada, ya que siempre habrá que tomar en cuenta las necesidades de mejoramiento de la organización y las del propio puesto del área de trabajo evitándose al máximo los conflictos de metas personales y organizacionales que permitan tener una ponderación de necesidades, evitando el desaprovechamiento de tiempo y recursos humanos, acorde a los objetivos y demás factores relevantes.

V.3.- Alcances.

El marco de referencia de ésta investigación, esta enfocada a la detección y análisis de los factores, elementos y medio ambiente que condicionan y tipifican la capacitación que se imparte en las Oficinas Generales de Fertilizantes Mexicanos, S.A., a cargo del Centro de Capacitación y Desarrollo de Personal; comprendiendo para tal situación la Gerencia General de Ventas la cual forma parte de Oficinas Generales, siendo a la vez una Gerencia tipo dentro del total de las Gerencias.

Las Oficinas Generales están constituidas por: la Dirección General, una Contraloría General, cinco Gerencias Generales, nueve Gerencias y dos Centros de Trabajo que llevan la parte direccional y de apoyo de la empresa. Sus funciones están encaminadas a: orientar, dirigir y controlar los recursos financieros, materiales y humanos en forma satisfactoria para la producción y distribución de fertilizantes, insecticidas y productos químicos que coadyuvan al desarrollo -- del sector agropecuario.

En particular las funciones de la Gerencia General de Ventas, están dirigidas a establecer políticas, programas de venta y distribución de los productos que se manejan en el mercado nacional; así como la participación en el mecanismo para su distribución, de manera tal que se satisfaga oportunamente la demanda de las áreas y zonas de consumo.

Características de la Gerencia Tipo.

Las características de la Gerencia tipo consisten en la igualdad de puestos y tabuladores de salarios en los que se emplea al personal que en ellos laboran y a los cuales va dirigida la capacitación que se imparte en Fertimex.

Para la investigación se tomó como base una Gerencia tipo, ya que ésta tiene características semejantes ante las demás gerencias; en éste caso la Gerencia de Ventas la cual esta encuadrada en el organigrama general de la empresa, conservando las características de una Gerencia tipo, comprendiendo además en su formación el anexo de una Gerencia Técnica de Campo.

Características del Universo.

Las características del personal que nos sirvió para levantar la encuesta, fué seleccionado tomando en cuenta aquéllas personas que han recibido cursos de ca

pacitación, en Cecadep, Fertimex; así de esta manera los que recibieron dicha - preparación fueron candidatos para la encuesta de esta investigación y que son representativos del 100%.

Descripción de la prueba piloto.

La prueba piloto comprende el 10% del universo de la Gerencia Tipo. Tiene como propósito comprobar la factibilidad del uso del cuestionario, dentro del universo seleccionado y la funcionalidad del mismo, de acuerdo a las preguntas empleadas que se traducirán en resultados y que servirán para conocer el aprovechamiento de la capacitación en Cecadep, Fertimex.

Descripción del cuestionario.

El cuestionario de la encuesta abarca el nombre de la Institución de la cual somos alumnos y que es la Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M.; comprende además el propósito de la encuesta. Tiene como aclaratorio la finalidad de recopilar información verídica y oportuna, misma que nos permita conocer y evaluar la capacitación real impartida en la empresa. El número total de -- preguntas es de siete, complementándolo con un espacio para alguna sugerencia, así como también los siguientes datos: Gerencia, Subgerencia, Departamento en - donde labora y el nombre del encuestado, terminando con el agradecimiento a los que proporcionaron su colaboración y fecha en que se levantó la encuesta.

Planteamiento de las preguntas.

Pregunta No. 1.- ¿ Los conocimientos adquiridos son aplicables en su área de trabajo ?

Pregunta No. 5.- Los conocimientos impartidos despertaron interés en usted para profundizar en los temas tratados ?

Alternativas:

Si () No ()

La importancia de ésta pregunta es conocer el grado de motivación del participante en cuanto a los conocimientos recibidos.

Pregunta No. 6.- El horario de los cursos los considera apropiado ?

Alternativas:

Si () No ()

Esta, está enfocada para saber si las personas tienen tiempo disponible para -- asistir a los cursos y que éste horario sea acorde a el horario de trabajo y demás actividades.

Pregunta No. 7.- Considera adecuado la duración de los cursos ?

Alternativas:

Si () No ()

Dirigido para conocer si el programa del curso permite impartir los conocimientos propuestos en el tiempo estipulado.

Alguna sugerencia al respecto.

Alternativa:

Abierta.

Diseñada para conocer algún otro punto de vista del participante o bien para ampliarla; de tal manera que nos permita reforzar los resultados, con relación al tema.

Aplicación del cuestionario formal.

(Ver forma anexa)

Cuestionario.- Prueba piloto

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
Facultad de Contaduría y Administración

Cuestionario para conocer la reacción de los participantes a cursos de capacitación impartidos en Cecadep. Fertimex.

El presente cuestionario es con la finalidad de recopilar información - verídica y oportuna misma que nos permita conocer y evaluar la capacitación real impartida en la empresa. Por tal motivo le suplicamos contestar verazmente las siguientes preguntas:

- 1.- Los conocimientos adquiridos son aplicables en su área de trabajo?
Si () No () Sólo en ciertos aspectos ()

- 2.- Consideró útil el contenido de los temas ?

- 3.- El material didáctico empleado fué útil para la comprensión de los temas ?
Si () No ()

- 4.- Cómo consideró el material utilizado ?
Bueno () Regular () Malo ()

- 5.- Los conocimientos impartidos despertaron interés en usted para profundizar en los temas tratados ?
Si () No ()

- 6.- El horario de los cursos los considera apropiado ?
Si () No ()

- 7.- Considera adecuado la duración de los cursos ?
Si () No ()

Alguna sugerencia al respecto _____

El llenar los siguientes datos son únicamente para fines de clasificación de los interesados por tal motivo no repercute en ningún aspecto a los colaboradores. Gracias.

Gerencia _____

Subgerencia _____

Departamento _____

Nombre _____

Cuestionario formal.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
Facultad de Contaduría y Administración

Questionario para conocer la reacción de los participantes a cursos de capacitación impartidos en Cecadep. Fertimex.

El presente cuestionario es con la finalidad de recopilar información - verídica y oportuna misma que nos permita conocer y evaluar la capacitación real impartida en la empresa. Por tal motivo le suplicamos contestar verazmente las siguientes preguntas:

- 1.- Los conocimientos adquiridos son aplicables en su área de trabajo?
Si () No () Sólo en ciertos aspectos ()

- 2.- Consideró útil el contenido de los temas ?

- 3.- El material didáctico empleado fué útil para la comprensión de los temas ?
Si () No ()

- 4.- Cómo consideró el material utilizado ?
Bueno () Regular () Malo ()

- 5.- Los conocimientos impartidos despertaron interés en usted para profundizar en los temas tratados ?
Si () No ()

- 6.- El horario de los cursos los considera apropiado ?
Si () No ()

- 7.- Considera adecuado la duración de los cursos ?
Si () No ()

Alguna sugerencia al respecto _____

El llenar los siguientes datos son únicamente para fines de clasificación de los interesados por tal motivo no repercute en ningún aspecto a los colaboradores. Gracias.

Gerencia _____

Subgerencia _____

Departamento _____

Nombre _____

Una vez probada y aprobada la prueba piloto, se procedió a efectuar la encuesta formal tomando como base el mismo cuestionario, arrojando al final los siguientes resultados:

RESULTADO OBTENIDO DE LA GERENCIA TIPO INVESTIGADA
GERENCIA GENERAL DE VENTAS. OFICINAS GENERALES

MUESTRA: 80=100%																		
1 Pregunta.			2		3		4			5		6		7		8		
A	B	C	A	B	A	B	A	B	C	A	B	A	B	A	B	A	B	
23	4	9	33	3	36	0	17	19	0	32	4	36	0	28	8	30	6	
24	0	10	32	2	34	0	12	22	0	32	2	34	0	27	7	21	13	
6	2	2	10	0	10	0	5	5	0	8	2	10	0	7	3	8	2	
Total	53	6	21	75	5	80	0	34	46	0	72	8	80	0	62	18	59	21
Total %	66.25	7.5	26.25	93.75	6.25	100	0	42.50	57.50	0	90	10	100	0	77.50	22.50	75.75	26.25

RESPUESTAS:

De tres alternativas A=Si B=No C=Ciertos aspectos.

De tres alternativas A=Bueno B=Regular C=Malo

De dos alternativas A=Si B=No

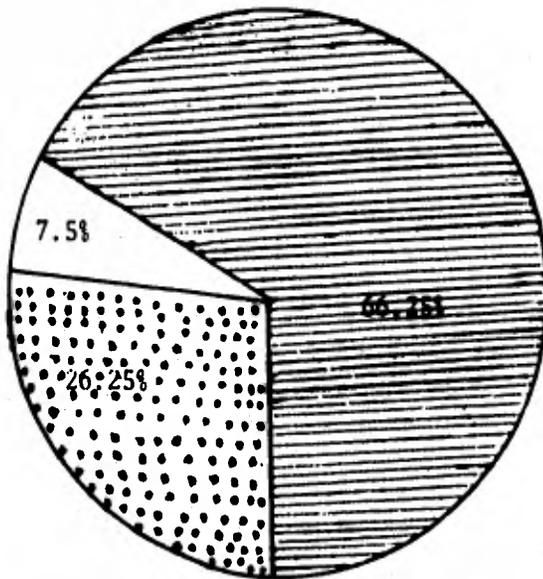
Cuadro No.1.

RESULTADOS DE LA EVALUACION

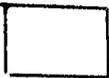
Pregunta Núm. 1

Los conocimientos adquiridos son aplicables en su área de trabajo ?

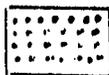
* Si 53 = 66.25%
** No 6 = 7.5 %
*** Sólo en c. aspectos 21 = 26.25%
100.00%



Si



No



Sólo en ciertos aspectos

Cálculo de obtención:

$$\begin{array}{r} * 80 - 100 \\ 53 - x \\ \hline \end{array} = \frac{53 \times 100}{80} = 66.25\%$$

$$\begin{array}{r} ** 80 - 100 \\ 6 - x \\ \hline \end{array} = \frac{6 \times 100}{80} = 7.5\%$$

$$\begin{array}{r} *** 80 - 100 \\ 21 - x \\ \hline \end{array} = \frac{21 \times 100}{80} = 26.25\%$$

Comentarios:

Pregunta No. 1.-

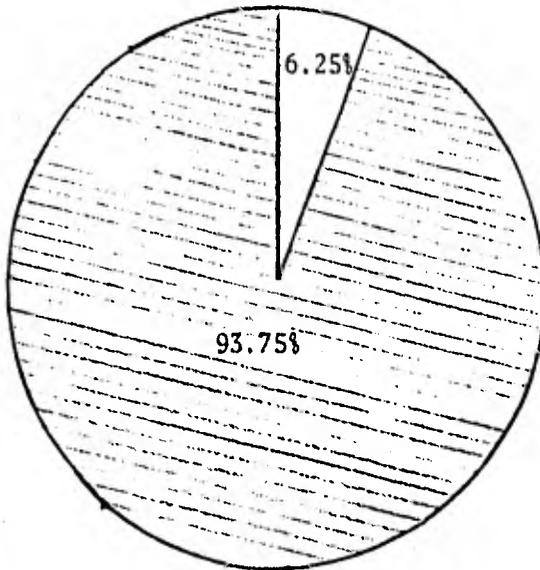
Puede apreciarse que arriba del 50% de las personas, sí utiliza los conocimientos adquiridos y que más del 25%, utiliza los conocimientos parcialmente, de donde se puede notar que sólo una pequeña cantidad de personas no ocupan los conocimientos adquiridos, lo cual indica una situación provechosa de la impartición de dichos conocimientos.

RESULTADO DE LA EVUACION

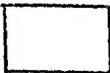
Pregunta Núm. 2

Consideró útil el contenido de los temas ?

* Si 75 = 93.75%
** No 5 = 6.25%
.. 100.00%



Si



No

Cálculo de obtención:

$$* \frac{80 - 100}{75 - x} = \frac{75 \times 100}{80} = 93.75\%$$

$$** \frac{80 - 100}{5 - x} = \frac{5 \times 100}{80} = 6.25\%$$

Comentarios:

Pregunta No. 2.-

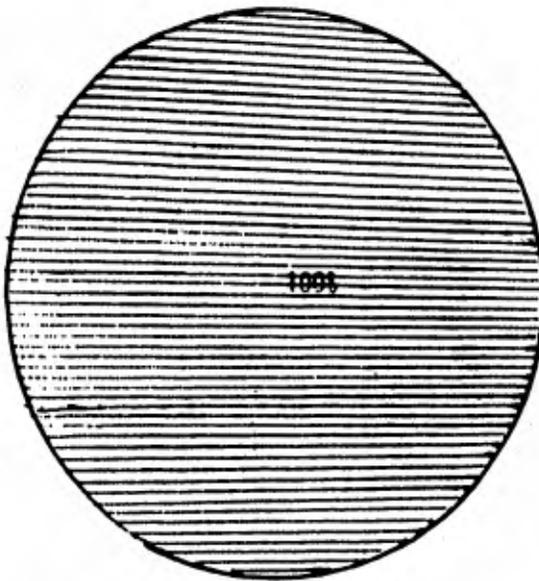
Observamos que más del 90% de las personas consideran útil el contenido de los temas tratados y que por una pequeña porción no se llega al 100%, lo que indica que la selección de dichos temas y su contenido es apropiado a los intereses de los entrevistados y acorde a los propósitos de la impartición de los cursos de capacitación.

RESULTADO DE LA EVALUACION

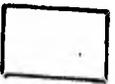
Pregunta Núm. 3

El material didáctico empleado fué útil para la comprensión de los temas ?

* Si 80 = 100.00%
No 0 = $\frac{0.00\%}{100.00\%}$



Si



No

Cálculo de obtención:

$$* \frac{80 - 100}{80 - x} = \frac{80 \times 100}{80} = 100\%$$

Comentarios.

Pregunta No. 3.-

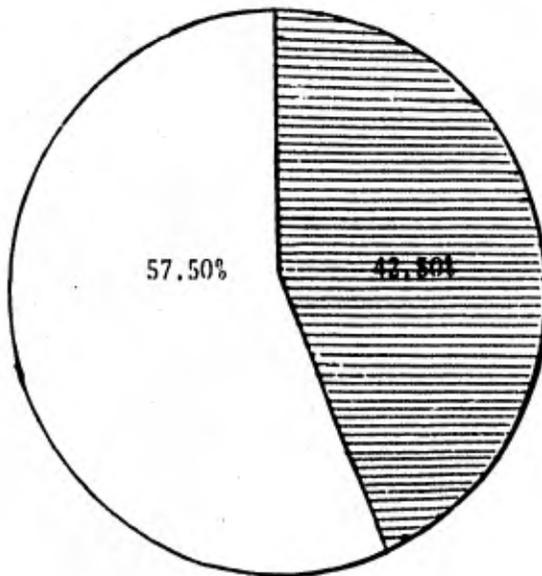
En este resultado nos damos cuenta que la afirmación es absoluta en la efectividad del material didáctico empleado. Demuestra que el entendimiento de los cursos es un fin logrado, ya que el material didáctico juega un papel primordial en la capacitación.

RESULTADO DE LA EVALUACION

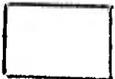
Pregunta Núm. 4

Cómo consideró el material utilizado ?

* Bueno	34	=	42.50%
** Regular	46	=	57.50%
*** Malo	0	=	0.00%
			<u>100.00%</u>



Bueno



Regular



Malo

Cálculo de obtención:

$$\begin{array}{l} * 80 - 100 \\ 34 - x \end{array} = \frac{34 \times 100}{80} = 42.50\%$$

$$\begin{array}{l} ** 80 - 100 \\ 46 - x \end{array} = \frac{46 \times 100}{80} = 57.50\%$$

Comentarios:

Pregunta No. 4.

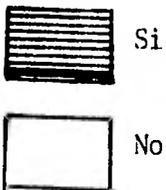
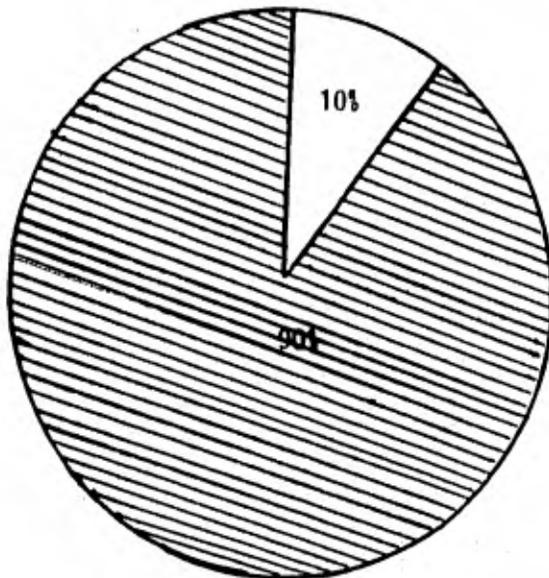
De acuerdo con la información obtenida del resultado de la muestra, la efectividad del material que se usa en los cursos llega a un 42.5%, mientras que el --- 57.5% opinó ser regular y en 0% lo consideró malo; lo cual quiere decir que el equipamiento en los medios de apoyo deben de ampliarse y mejorarse para lograr mayores resultados.

RESULTADO DE LA EVALUACION

Pregunta Núm. 5

Los conocimientos impartidos despertaron interés en usted para profundizar en los temas tratados ?

* Si 72 = 90.00%
** No 8 = 10.00%
100.00%



Cálculo de obtención:

$$\begin{array}{l} * 80 - 100 \\ 72 - x = \frac{72 \times 100}{80} = 90\% \end{array}$$

$$\begin{array}{l} ** 80 - 100 \\ 8 - x = \frac{8 \times 100}{80} = 10\% \end{array}$$

Comentarios:

Pregunta No. 5.

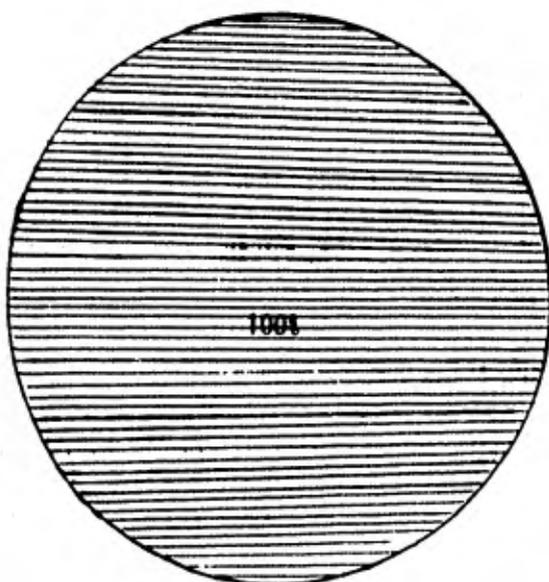
Al respecto, el 90% contestó positivamente, mientras que sólo el 10% contestó opuestamente en cuanto a la motivación creada por los conocimientos recibidos para que las personas deseen saber más a cerca de tales conocimientos; concluyéndose que la gran mayoría están interesados por la impartición de dichos temas.

RESULTADO DE LA EVALUACION

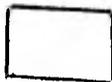
Pregunta Núm. 6

El horario de los cursos los considera apropiado ?

* Si 80 = 100.00%
** No 0 = $\frac{0.00}{100.00}$ %



Si



No

Cálculo de obtención:

$$* \frac{80 - 100}{80 - x} = \frac{80 \times 100}{80} = 100.00\%$$

Comentarios:

Pregunta No. 6.

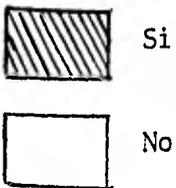
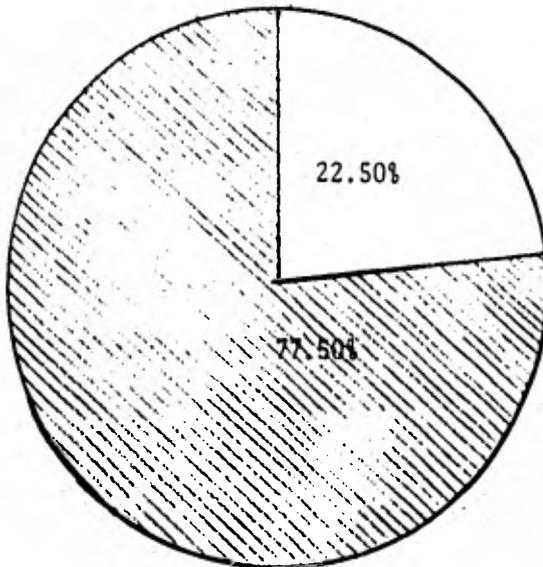
La aceptación del 100% reflejado en ésta gráfica, nos demuestra que los horarios en que se desarrollan los cursos son aceptables dentro de las posibilidades de los participantes, por lo que se considera sin problema.

RESULTADO DE LA EVALUACION

Pregunta Núm. 7

Considera adecuada la duración de los cursos ?

* Si 62 = 77.50%
** No 18 = 22.50%
100.00%



Cálculo de obtención:

$$* \frac{80 - 100}{62 - x} = \frac{62 \times 100}{80} = 77.50\%$$

$$** \frac{80 - 100}{18 - x} = \frac{18 \times 100}{80} = 22.50\%$$

Comentarios:

Pregunta No. 7.

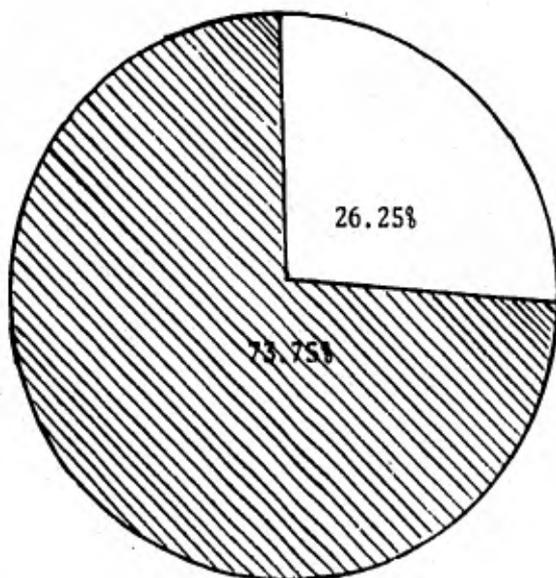
El resultado nos revela que el 77.5% de los participantes están de acuerdo que la duración de los cursos es apropiada, en comparación con el 22.5% que dijo ser inapropiada, por lo que se deberá hacer un mejor análisis de la distribución del --- tiempo para lograr mayor asistencia a los cursos.

RESULTADO DE LA EVALUACION

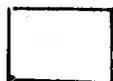
Pregunta Núm. 8 (optativa)

Alguna sugerencia al respecto.

* Si 59 = 73.75%
** No 21 = 26.25%
100.00%



Si



No

Cálculo de obtension:

$$\begin{array}{r} * 80 - 100 \\ 59 - x = \frac{59 \times 100}{80} = 73.75\% \end{array}$$

$$\begin{array}{r} ** 80 - 100 \\ 21 - x = \frac{21 \times 100}{80} = 26.25\% \end{array}$$

Comentarios:

Pregunta No. 8.(optativa)

En términos generales el interés de las personas a participar de manera indirecta en mejorar la capacitación, se reflejó a través del 73.75% de personas que hicieron alguna sugerencia y el 26.25% que no opinó; concluyéndose según la tendencia de los comentarios que desean una realización más acertada de los cursos, empleando para esto más y mejores elementos tanto técnicos, materiales y humanos que den como resultado la optimización de la capacitación.

V.-4.- Situación.

Tomando en consideración diversos factores conjugados, mismos que nos permitieron obtener una descripción objetiva de la situación prevaleciente en Fer_{timex} y, después de la investigación realizada, se encontró que el personal ocupado en Oficinas Generales a la fecha -1981- está formado por funcionarios, técnicos y empleados, lo cual representa el 25% del total que labora en la empresa. Conviene aclarar que hasta éste año el personal ocupado asciende a 11,532 trabajadores (ver grafica No. 1) lo que corresponde a 2,883 personas a quienes se les programó un total de 180 cursos distribuidos de la siguiente manera:

No. CURSOS	CURSOS
2	Orientación
3	Formación para instructores
12	Desarrollo Ejecutivo
29	Desarrollo Personal
134	Capacitación y Adiestramiento Técnico

en los que se emplearon para ésto un total de 5,585 horas distribuidas de la siguiente manera:

HORAS	CURSOS
8	Orientación
66	Desarrollo Ejecutivo
120	Formación de Instructores
552	Desarrollo Personal
4839	Capacitación y Adiestramiento Técnico

en los que el número de participantes a estos cursos fué de 3,217, cuya asistencia fué de la siguiente manera:

No. participantes	Curso
53	Orientación
420	Desarrollo Ejecutivo
105	Formación de Instructores
688	Desarrollo Personal
1951	Capacitación y Adiestramiento Técnico

en el que éste mismo número de participantes, se distribuyó por áreas en la siguiente forma:

No. participantes	Areas
9	Dirección General
22	Gerencia de Filiales
56	Gerencia de Operaciones Internacionales.
66	Gerencia General de Operación Industrial.
292	Contraloría General
381	Gerencia General de Ventas
554	Gerencia General Financiera
712	Gerencia General Administración y Relaciones Públicas
1,125	Gerencia General de Planeación y Desarrollo.

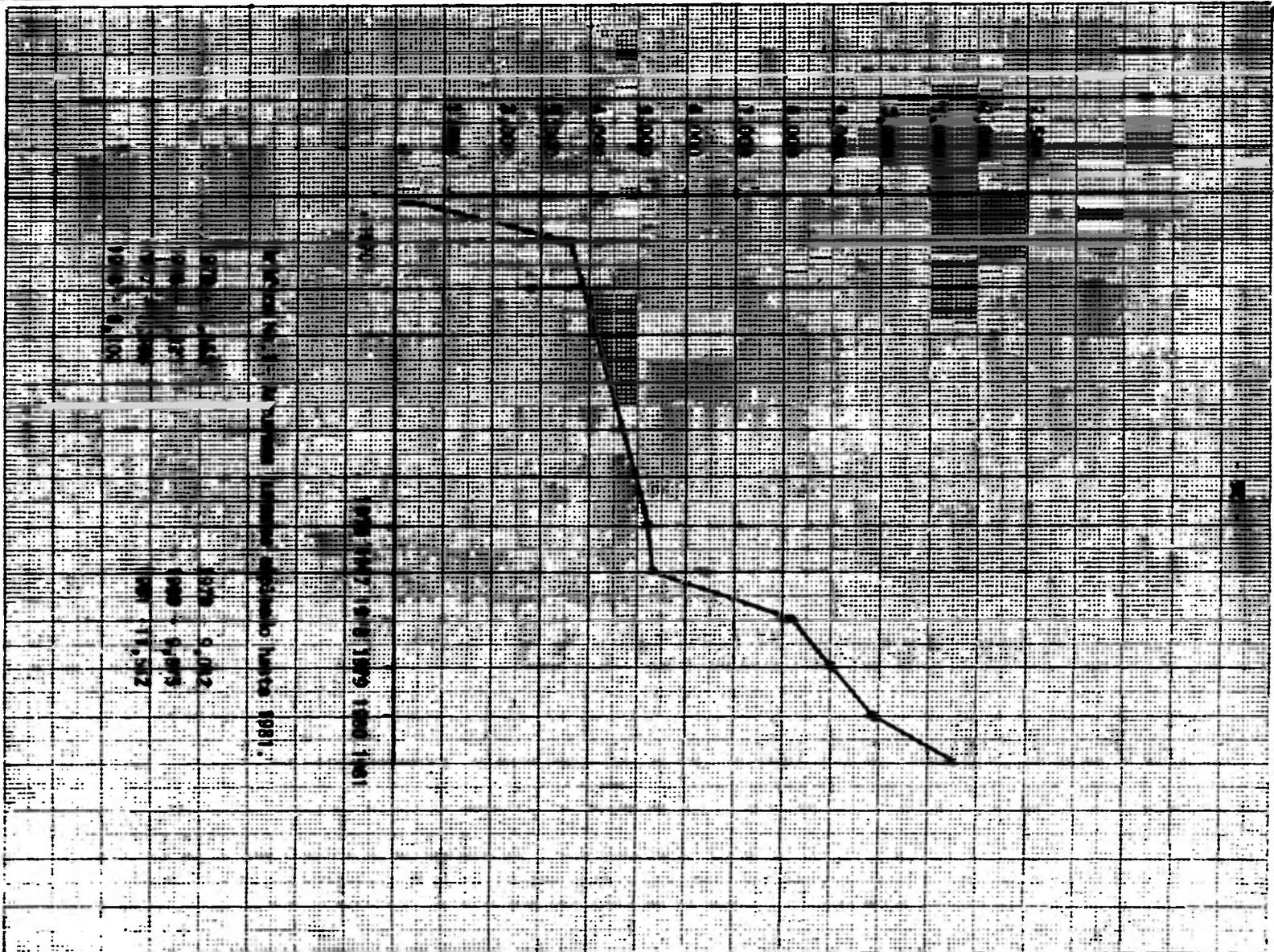
para lo que se tomó en cuenta las necesidades propias de la persona y la Institución y cuya aplicación real a la fecha es la siguiente: (ver cuadro No. 2)

RESUMEN COMPARATIVO DE CURSOS Y SEMINARIOS REALIZADOS EN 1981.

No.	PROGRAMAS	CURSOS			PARTICIPANTES			HORAS		
		Progra- mado.	Reali- zado.	%	Progra- mado.	Reali- zado.	%	Progra- mado.	Reali- zado.	%
I	ORIENTACION	2	2	100	54	53	98.14	8	6	75
II	CAPACITACION Y ADIES TRAMIENTO TECNICO.									
	a) Interno	93	69	74.19	1832	967	52.78	2037	1317	64.84
	b) Externo	41	79	192.68	118	149	126.27	1620	2839	175.24
III	DESARROLLO PERSONAL	29	21	72.41	688	349	50.72	552	400	72.46
IV	DESARROLLO EJECUTIVO	12	8	66.66	420	243	57.85	66	69	104.54
V	FORMACION INSTRUCTO-- RES.	3	2	66.66	105	25	23.80	120	85	70.83
T O T A L E S:		180	181	100.55	3217	1786	55.51	4397	4716	107.25

Cuadro No. 2 .

Fertimex, S.A., en los últimos cuatro años (1978-1981), ha venido mejorando notablemente su capacitación desde el punto de vista interna en comparación con la externa (ver graficas No. 2 y 3) representando para la empresa una reducción de presupuesto invertida en ésta materia.

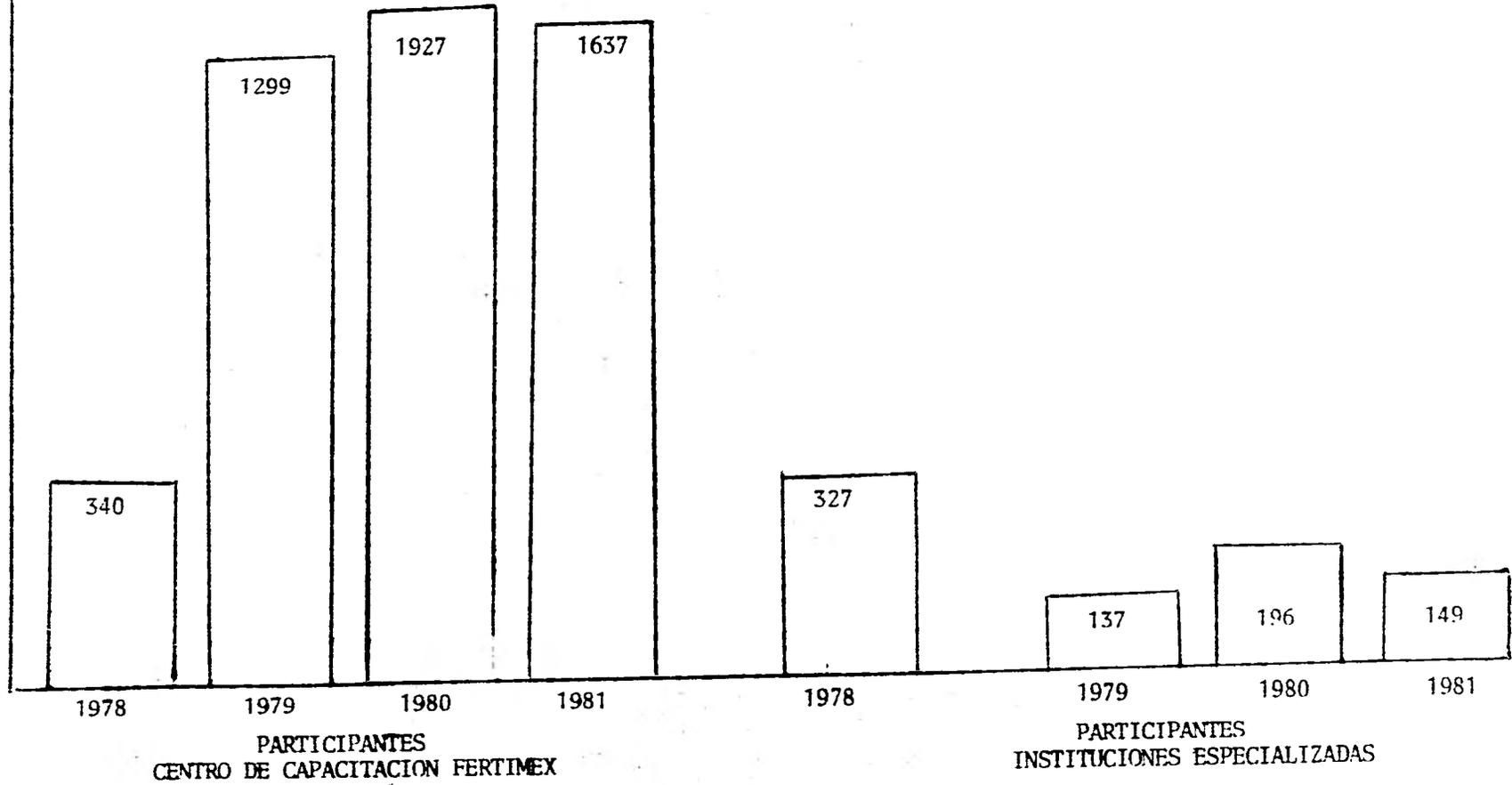


Procedimiento de trabajo 1981:

1979 9,012
 1980 9,012
 1981 11,512

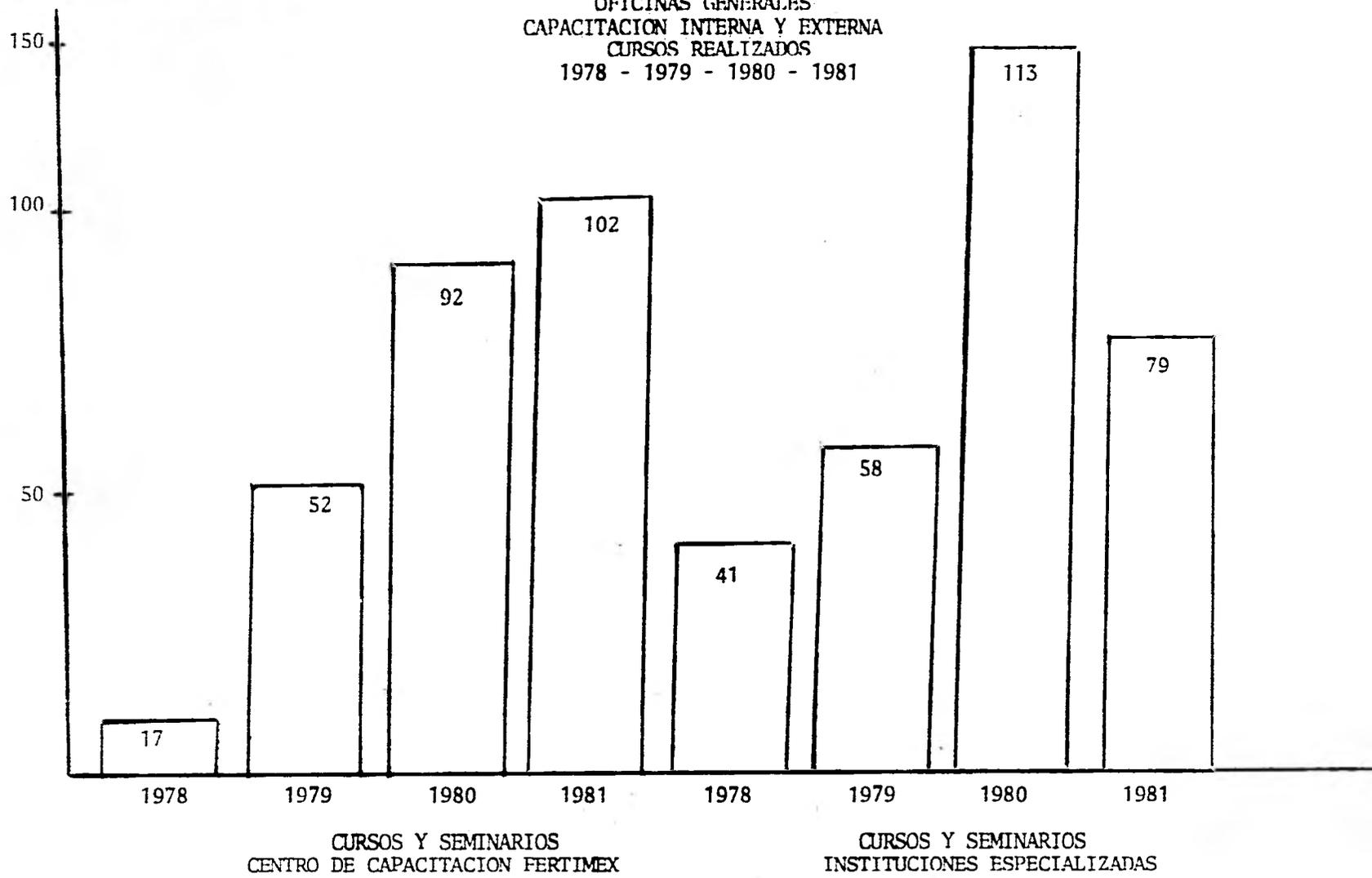
OFICINAS GENERALES
CAPACITACION INTERNA Y EXTERNA
PARTICIPANTES A CURSOS

1978 - 1979 - 1980 - 1981



Gráfica No. 2 .

OFICINAS GENERALES
CAPACITACION INTERNA Y EXTERNA
CURSOS REALIZADOS
1978 - 1979 - 1980 - 1981



Gráfica No.3 .

Teniendose así que al conjuntar la situación con la investigación, se llega a determinar una tendencia positiva para lograr metas fijadas a un corto, - mediano y largo plazo.

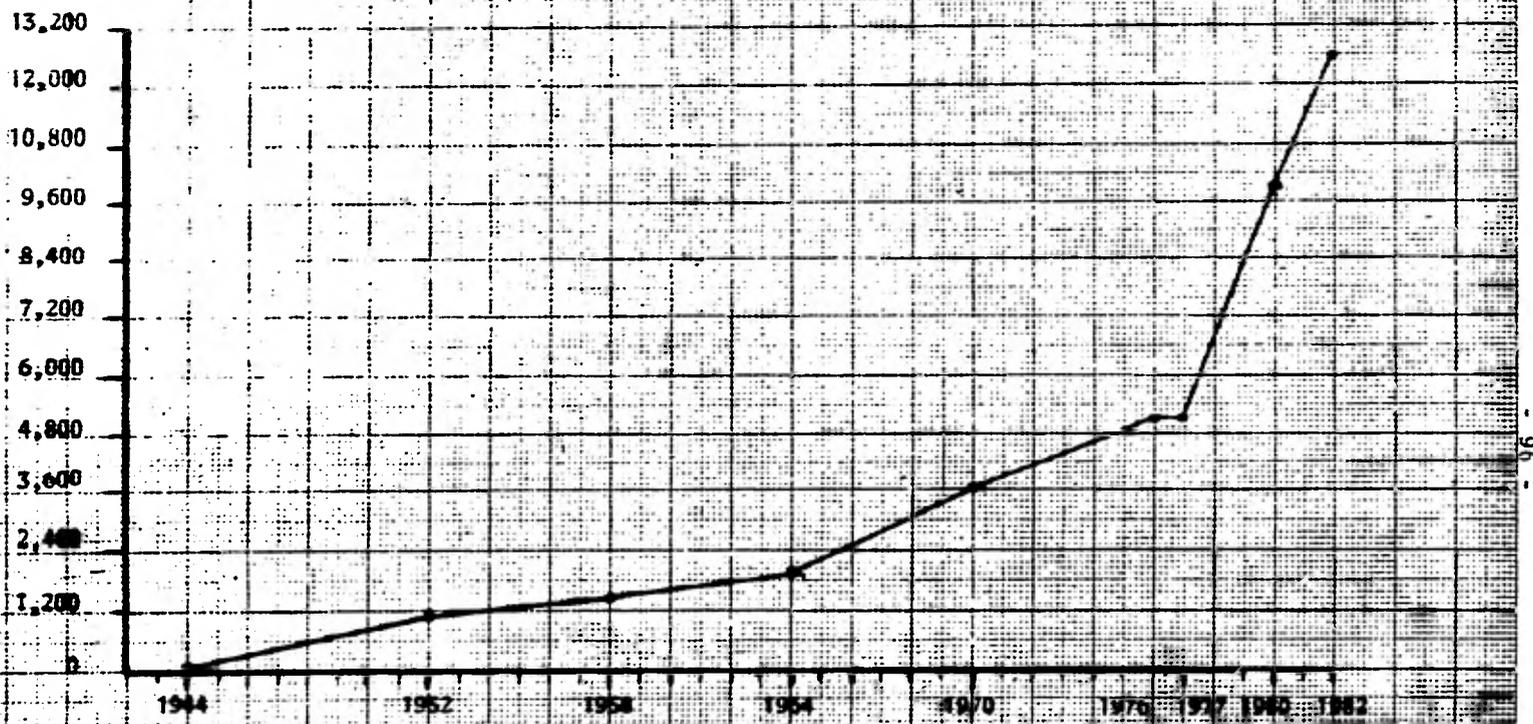
V.-5.- Perspectivas.

Fertilizantes Mexicanos, S.A., en su empeño por hacer de la capacitación, una actividad sistemática de apoyo efectivo al incremento de la productividad y una herramienta para el desarrollo personal, ha determinado, que las necesidades de su personal en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, que en un momento dado constituyen la diferencia entre lo que la empresa requiere y lo que el potencial humano ofrece, ha tomado conciencia de la realidad de la capacitación y determinado que la capacitación no debe ser solamente elemento integrador del marco organizacional, sino que debe mejorar el desarrollo integral del individuo en sus conceptos, habilidades y actitudes, en dimensión individual y en su dimensión social, tanto en situación presente como futura. Debe tender a fijar objetivos y redoblar esfuerzos en cuanto a estrategias y programas de capacitación, para orientar y satisfacer plenamente las necesidades didácticas propias de la institución comprendidas en sus proyectos y también aquellas necesidades detectadas en esta investigación con lo que ofrecerá al trabajador la posibilidad de redescubrir su papel en la institución así como en la sociedad, y que se traducirá en provecho propio, con lo que contribuirá en un futuro mediano e inmediato, a elevar el nivel de vida de la población, así mismo tendrá un personal con mayor calificación laboral y participará en mayor proporción de los beneficios de la producción a través de la capacitación.

Con la consecución de los programas de capacitación establecidos y tomando en cuenta las fallas analizadas en el estudio, podrá generar nuevos elementos que le permitirán al trabajador capacitarse ampliamente para el ejercicio de sus actividades profesionales, inherentes al puesto con lo que mejorará su desempeño en la organización. Por otra parte, se programará adecuadamente los planes de capacitación y responderá a las necesidades particulares de cada --

área, proyectándose la capacitación hacia mayores impactos en la organización, con el manejo correcto de los principios de: integridad y libertad; dinamismo y flexibilidad; sistematización y creatividad, que permitirá posteriormente a Fertimex, contar con una capacitación adecuada que cubrirá los requerimientos de los puestos que engloba la organización, tomando como base al personal estimado para 1982.

(Ver gráfica No.4)



Gráfica No. 4. Personal ocupado por Fertinaz, S.A. durante el período 1944-1980, con tendencia hacia 1982.

1944 - 23	1964 - 1,547	1977 - 5,300
1952 - 1,344	1970 - 3,030	1980 - 9,870
1958 - 1,272	1976 - 5,227	1982 - 12,500

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Analizados los resultados obtenidos en cada uno de los factores y elementos que conforman la capacitación en Fertimex, se encontró que el Cecadep cubre a través de su sistema de capacitación los requerimientos propios de la Empresa, porque soluciona en gran parte los problemas originados por las necesidades de desarrollo integral de los empleados y de la misma organización, ya que el estudio reveló que los participantes a los cursos, tienen un alto grado de satisfacción en cuanto a que los conocimientos adquiridos, son prácticos en su área de trabajo, así como de fácil comprensión puesto que se utilizan para esto, medios didácticos adecuados a las necesidades de los cursos.

Dada la importancia que representa Fertimex para el sector agropecuario y por consecuencia del país, la empresa busca impulsar la capacitación de su potencial humano para disponer de mejor mano de obra calificada, cada vez más y mejor para el logro de sus fines y que aunado al esfuerzo de las demás actividades, busca la congruencia con el proceso global de planificación actual del país, por lo que se inserta en las directrices y metas a alcanzar señaladas en los planes que la integran.

Recomendaciones:

Es conveniente tomar en cuenta las diferentes opiniones de los participantes concurrentes a los cursos, puesto que ello servirá para retroalimentar el -- sistema.

Otro de los aspectos primordiales será el de mejorar el contenido de los cur sos.

Conviene establecer un sistema apropiado que contemple la retroalimentación del sistema basado en la reacción de los participantes; en lo relativo a la -- corrección de desviaciones en cuanto al fondo de la temática de los conoci--- mientos.

En lo relativo a la organización de los cursos, se debe considerar el tiempo adecuado el cual permita desarrollar debidamente los cursos.

Dado que las aulas reflejan interferencia, se deberá estudiar una mejor ubica ción.

Así como también conviene formar un sistema de valuación de reacciones de -- los participantes.

Precisar la situación real a la que se enfrenta el personal para capacitarlo y hacer una relación entre sus capacidades y los requerimientos de su puesto, cubriéndose sus deficiencias por medio de la capacitación.

Contar con instrumentos válidos de investigación, que permitan establecer pa-- rámetros de control en la ejecución de los programas de capacitación.

Crear personal de cambio que permitan lograr la autosuficiencia en materia de instrucción, compartiéndolo sus conocimientos y facilitando la adquisición --

de nuevas habilidades y propiciando el buen manejo de las actitudes en las diferentes áreas.

La capacitación deberá estar dirigida a todo el personal y a todos los niveles que existen en la organización de la empresa.

Se recomienda que den las facilidades necesarias a los trabajadores para que asistan a los cursos en que esté programada su asistencia.

Todos los instructores externos que participen dentro de un programa específico de capacitación, deben conocer con anticipación la problemática y necesidad que dieron origen a la programación del evento y al final del curso presentar un informe escrito de la problemática tratada.

- BIBLIOGRAFIA -

- MANUAL PARA LA ADMINISTRACION DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL.

Hugo Calderón Córdova
Ed. Limusa. México, 1982.

- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

Ed. Porrúa, S.A. México, 1982.

- LEY FEDERAL DEL TRABAJO DE 1970.

Reforma Procesal de 1980.
Alberto Trueba Urbina
Jorge Trueba Barrera
Ed. Porrúa, S.A. México, 1982.

- CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.

Lic. Alfonso Silicó
Ed. Limusa, México, 1981.

- DESARROLLO ORGANIZACIONAL- Valores, Proceso y Tecnología.

Newton Margulies y Anthony P. Raia.
Ed. Diana. México, 1979.

- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Fernando Arias Galicia
Ed. Trillas. México, 1978.

Publicaciones Especiales

- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO - Enfoque y Realizaciones.1979.

Gerencia de Administración y Relaciones Públicas. Fertimex, S.A.
México, 1979.

- PLAN INTEGRAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO 1981.

Gerencia General de Administración y Relaciones Públicas. Fertimex, S.A.
México, 1981.

- REVISTA FERTIMEX, (Número especial)

Dpto. de Orientación e Información. Fertimex, S.A.
Ed. Fertimundo. México, 1981.

- MEMORIA 1979. FERTIMEX, S.A.

Subgerencia de Relación Pública y Asesoría Técnica de la Gerencia General
de Administración y Relaciones Públicas, Fertimex, S.A. México, 1980.

- MEMORIA 1980. - FERTIMEX, S.A.

Subgerencia de Relaciones Públicas y Asesoría Técnica de la Gerencia Gene--
ral de Administración y Relaciones Públicas. Fertimex, S.A. México, 1981.

- REVISTA FERTIMUNDO No. 12.

Subgerencia de Relaciones Públicas. Fertimex, S.A. México, 1981.

- TERCERA JORNADA NACIONAL DE AUTOEVALUACION SECTORIAL 1977-1982.

Asesoría Técnica de la Gerencia de Administración y Relaciones Públicas, --
Fertimex. México, 1979.