

149
2 Gen.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**“EL PROCESO DE CAPACITACION PARA
PERSONAL SINDICALIZADO EN UNA
EMPRESA PARAESTATAL”**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
LOPEZ SALINAS MA. DE LOURDES
MEZA CANALES MA. DE LOS ANGELES A.**

**Asesor: Rafael Hernández Villagrán
U. N. A. M.
F. C. A.**

México, D.F.

1985



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

I N D I C E

Introducción

CAPITULO 1

1.1. Justificación del tema.....	4
1.2. Metodología de la Investigación.....	5
1.3. LA CAPACITACION (Aspecto Teórico)	
1.3.1. Definición.....	11
1.3.2. Antecedentes.....	13
1.3.3. Importancia.....	18
1.3.4. Tipos.....	19
1.3.5. Proceso.....	23
1.3.6. Aspectos Legales.....	40
1.3.7. Auxiliares Didácticos.....	46

CAPITULO 2

LA CAPACITACION (Aspecto Práctico)

2.1. Datos Generales de la Empresa.....	56
2.2. La Capacitación en "COMPANIA DE TELEFONOS, S.A."	
2.2.1. Antecedentes Cronológicos.....	60
2.2.2. Objetivos y Políticas.....	61
2.2.3. Modelo de Capacitación.....	64

2.3. Determinación del Campo de Acción.....	68
2.4. El Area de Tráfico.....	70
2.4.1. Proceso de Capacitación-Tráfico.....	70
2.4.2. Curso Aplicado.....	77

CAPITULO 3

3.1. Análisis de Resultados.....	91
----------------------------------	----

CAPITULO 4

Conclusiones.....	99
-------------------	----

Bibliografía.....	102
-------------------	-----

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

Dado que el aprovechamiento del Recurso Humano es un factor determinante en el éxito de toda organización y su adecuado manejo forjará el camino de la empresa, el estudio de este seminario se enfocará al área de Capacitación.

La vida moderna tiene muy diversas exigencias, entre ellas la necesidad de personal calificado, y es entonces como surge la Capacitación, siendo los administradores -- los encargados de lograr que se lleve a cabo dicha función.

La Capacitación sigue un proceso que comprende una serie de etapas que estudiaremos a lo largo de esta exposición.

El presente Seminario consta de cuatro capítulos.

El primero comprende la parte Teórica de la Capacitación, el segundo la parte práctica que abarca la investigación realizada en una empresa paraestatal incluyendo un curso aplicado en la misma. El tercero comprende el análisis de resultados obtenidos sobre el curso y el capítulo cuarto que contiene las conclusiones a las que llegamos al finalizar el trabajo de investigación.

Deseamos que nuestro trabajo sea de utilidad y que -
en él se encuentre el gérmen de mayores estudios sobre el
tema.

CAPITULO I

(TEORIA)

1.1. JUSTIFICACION DEL TEMA.-

La inmensa variedad de alternativas que nos brinda la Carrera de Administración permite que nuestros horizontes se extiendan y que la espontaneidad aflore en cada momento sensibilizando, creando y aportando beneficios para la sociedad mexicana.

Los Recursos Humanos, potencial necesario en todo tipo de establecimiento organizado se hace más evidente en Instituciones de Servicio tales como el sistema telefónico siendo el campo que consideramos más interesante para enfocar nuestro trabajo.

Estamos convencidas de que, al impartir Capacitación constante y correspondiente a las necesidades de expansión y modernización, cualquier empresa elevará sus niveles de productividad y será más competitiva dentro de su mercado.

En resumen, como a todas las jóvenes optimistas y tenaces, la elección de este tema nos ha creado inquietudes de relevancia contemporánea, humana y profesional, brindándonos satisfacción de pensar que podremos aportar ideas y conocimientos nuevos a los lectores.

1.2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.-

El presente seminario de Investigación: "El Proceso - de Capacitación-Tráfico para personal sindicalizado en una Empresa Paraestatal", siguió un proceso de investigación - de siete etapas (del CP.FRANCISCO PEREA).

- Primera: Diseño de la investigación
- Segunda: Recopilación de información
- Tercera: Clasificación u ordenamiento de la información
- Cuarta: Análisis e interpretación de la información
- Quinta: Redacción de la Obra
- Sexta: Revisión y Crítica del Manuscrito
- Séptima: Presentación Final de la obra

1) Diseño de la Investigación.-

- a) Selección del tema
 - 1. Es de interés para las investigadoras.
 - 2. Existe información suficiente sobre el tema.
 - 3. Se tiene cierta inclinación para ejercer en la materia.
 - 4. Es posible hacer un guión preliminar.

b) Tipo de Investigación

1. Investigación documental y de campo.
2. La investigación se constituirá por cuatro capítulos y sus respectivos subtemas
3. Se recurrirá a fuentes directas para la investigación documental.
4. El trabajo por sí mismo tratará de aportar conocimientos sobre el Proceso de Capacitación en una empresa paraestatal específica.

c) Objetivos

1. En lo concerniente a las investigadoras:
Acreditar la prueba escrita que nos permitirá el acceso al exámen profesional de Licenciado en Administración, ampliar los cono-

cimientos obtenidos en la Carrera aportando ideas y experiencias.

2. En cuanto a la investigación:

Dar a conocer la manera como se aplica el Proceso de Capacitación en la --- Práctica.

d) Hipótesis

" La aplicación del Proceso Capacitación que -- realiza la empresa analizada en su área de tráfico, cubre los requisitos necesarios para proporcionar a ésta personal - idóneo para su mayor eficiencia y eficacia " .

e) Límites y Advertencias

1. Debido a la delicadeza de la información proporcionada por la empresa, los datos serán tratados con

suma discreción.

2. Por la extensión del curso a tratar solamente se analizará y evaluarán cinco unidades.

f) Tiempo y lugares
de Trabajo. Asesor

1. Febrero-Abril 1985. Investigación Documental.

Bibliotecas:

- B. de la Fac. de Contaduría y Administración, U.N.A.M.
- B. de la Universidad Iberoamericana.
- B. Central de la U.N.A.M.
- B. del Congreso de la Unión.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

2. Abril-Junio 1985. Investigación de Campo.

Centros de Capacitación de la empresa analizada.

Asesor:

Prof. Rafael Hernández

Villagrán

2) Recopilación de la información.-

La tarea de recolección abarcó: libros, tesis profesionales, manuales, folletos, catálogos y hojas de registro. La información obtenida fué vaciada a fichas de trabajo que posteriormente se resumieron hasta obtener la información final.

3) Clasificación u Ordenamiento de la información.-

La información obtenida se concentró en un fichero -- que se clasificó según los temas y de esta forma se evaluó cuantitativa y cualitativamente la información disponible.

4) Análisis e Interpretación de la información.-

Se realizaron fichas preliminares sobre cada tema analizando cada uno de ellos y consultando con el asesor a -- fin de tener su aprobación sobre nuestra interpretación.

5) Redacción de la Obra.-

Cada capítulo requirió constantes modificaciones en la redacción con el propósito de presentar al lector de manera más clara las ideas que se pretenden transmitir. Se hicieron los ajustes necesarios en el temario tentativo --

permitiendo el reacomodo de información importante y obteniendo así un Índice definitivo. Se cuidó la expresión tanto como la ortografía, hasta obtener un borrador mecanografiado que fue entregado al asesor encargado.

6) Revisión y Crítica del Manuscrito.-

A lo largo de la investigación se fue presentando al asesor el borrador para que emitiera su juicio y recomendara las modificaciones pertinentes.

Enseguida se dió paso a la corrección y nueva redacción para presentar así un trabajo mejor realizado.

7) Presentación final de la obra.-

La tesis fue redactada y mecanografiada en su versión definitiva. Se reprodujo en cincuenta ejemplares. Se entregaron las tesis en el número reglamentario de ejemplares quedando en espera de la prueba oral de su examen profesional.

1.3.1. DEFINICION.-

Antes de entrar en materia en lo que respecta al objeto de nuestra investigación es conveniente conocer los diferentes conceptos que proponen diversos autores acerca de la Capacitación:

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

" Adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo "

(Fernando Arias Galicia)

" Incluye el adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo; en esta virtud la Capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante "

(Isaac Guzmán Valdivia)

" Es la actividad planeada que se basa en necesida--
des reales de una empresa y orientada hacia el camu
bio en los conocimientos técnicos, actividades y -
actitudes del colaborador "

Con el propósito de unificar el concepto de Capacita-
ción que se manejará a lo largo de esta exposición y basán-
donos en las ideas anteriormente mencionadas proponemos la
siguiente definición:

" La Capacitación es un proceso que llevan a cabo --
las organizaciones, con el fin de allegar a sus co-
laboradores los conocimientos técnicos que se re--
quieren para desempeñar sus actividades en forma -
eficiente, logrando así su mayor desarrollo dentro
de la entidad ".

1.3.2. ANTECEDENTES Y EVOLUCION DE LA CAPACITACION EN MEXICO.-

El paso del tiempo en el devenir histórico de nuestra Nación Mexicana, nos muestra en la época de la Colonia -- ciertos antecedentes que nos hablan de un método de ins -- trucción para el trabajo, que originalmente consistía en - que una persona experimentada (capataz) en determinada ac -- tividad u oficio, instruyese a un aprendiz en esta determi -- nada labor con el fin de impartirle conocimientos y desa -- rrollar habilidades, constituyéndose, los gremios.

Aunque este sistema de aprendizaje es elemental, po -- dríamos afirmar que ya existía un proceso de instrucción - para adaptar a los individuos a su actividad productiva.

Desde entonces la capacitación y el adiestramiento co -- mo procesos de enseñanza-aprendizaje han evolucionado al - ir surgiendo nuevas técnicas pedagógicas y didácticas que han encontrado su aplicación en ellas.

No olvidemos que la industria a fines del siglo pasa -- do e inicios del presente, provocó que la actividad de ca -- pacitar y adiestrar la mano de obra se formalizara ya que la demanda de obreros calificados para satisfacer los re -- querimientos que originaban la tecnología y la expansión

de las empresas se incrementaba notablemente.

Por ello diversas disposiciones legales aparecieron - pretendiendo reglamentar el fenómeno; en 1870, el Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje; en -- 1931 la Ley Federal del Trabajo en su título tercero habla ba del Contrato de Aprendizaje; en la nueva Ley Federal - del Trabajo de 1970 se suprime el contrato de aprendizaje y se establece en el Art. 132 fracción XV la obligación - patronal de capacitar a los trabajadores. Desgraciadamente estas disposiciones fueron principios retóricos pues la - contraparte legal que exigiera su observancia no existía, por lo que un poco más tarde se adiciona a la Ley el art. 153-A, que consagra la capacitación como un Derecho mas de la clase trabajadora.

En la época de los 70's el desarrollo de los Recursos Humanos y las aspiraciones del orden personal y social adquieran gran significación al detectar deficiencias en el aparato productivo nacional, debido al acelerado avance - tecnológico y la gran cantidad de mano de obra no califica da.

En el inicio del régimen actual se manifestó como necesidad prioritaria elevar los índices de productividad y

el sector obrero organizado luchaba por mejorar los niveles de vida de los trabajadores, por lo que era necesario e indispensable establecer un sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento que tuviera características adecuadas para satisfacer dichos requerimientos.

Ante esto, el Gobierno mexicano elevó a rango constitucional el derecho obrero a la Capacitación y el Adiestramiento en 1981.

Este sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento es el que rige actualmente.

La Capacitación y Adiestramiento es un reto bilateral para los mexicanos, ya que es una garantía en favor de los trabajadores y un beneficio para los empresarios, lográndose únicamente el éxito si la participación de los involucrados en los procesos productivos y en el justo trato humano son equilibrados y encaminados a un desarrollo integral de la Nación, Nación que conlleva una serie de cambios en los sectores productivos, por ejemplo, la modificación tecnológica cuyo avance requiere de trabajadores con mayores aptitudes de operar mecanismos y aparatos que las necesidades de procesos de trabajo requieren, dan pie al incremento de los riesgos de trabajo los cuales aumentan el índice de accidentes en la empresa y obstaculizan

el bienestar del trabajador y de su familia.

En dichas condiciones el establecimiento de la Capacitación y el Adiestramiento en el interior de las empresas tiene como objetivos los señalados en el Art. 153-F de la Ley Federal del Trabajo:

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

b) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

c) Prevenir riesgos de trabajo.

d) Incrementar la productividad, y

e) En general mejorar las aptitudes del trabajador.

En conclusión, la Capacitación y el Adiestramiento son procesos de instrucción que necesitan instrumentos y criterios uniformes que ayuden a organizar funcionalmente cualquier acción que se realicen en la materia, y aún cuando la Capacitación y el Adiestramiento es una obligación - para los empresarios deben realizarla adecuadamente, conscientes de su importancia, siguiendo los objetivos establecidos y no considerándola como una imposición más por par-

te del Estado sino como una solución a los problemas de la producción.

1.3.3. Importancia.-

Claramente podemos observar que la Capacitación en las organizaciones se ha convertido en una actividad de suma importancia debido al acelerado cambio en la tecnología que se está sufriendo continuamente.

Es imposible pensar que en una empresa no exista rotación de personal o personal de nuevo ingreso; no se introduzcan cambios de métodos o no se implanten nuevos materiales, operaciones o procesos mejorados. De tal forma las empresas no pueden funcionar de manera aislada del progreso de la ciencia y los avances tecnológicos.

Por otro lado la Capacitación adquiere mayor relevancia debido a que nos permite dar respuesta a problemas propios de una empresa en operación, tales como daño en las máquinas y equipo, descontento, ausentismo y temporalidad de empleados, además de posibilitar a éstos a adquirir mayores habilidades y acrecentar su versatilidad para lograr las transferencias y promociones que contribuirán a satisfacer las ciertas necesidades del trabajador manteniéndolo optimista en el desempeño de su labor dentro de la institución.

1.3.4. TIPOS DE CAPACITACION.-

Los diversos programas que la unidad de capacitación va a administrar se derivan de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales. Para su mejor comprensión, la clasificación de los tipos de capacitación se divide en:

T I P O S	A. Para el Trabajo	a) Capacitación de Preingreso.
		b) Inducción.
		c) Capacitación Promocional.
	B. En el Trabajo	a) Adiestramiento.
		b) Capacitación específica y humana.
	C. Desarrollo	a) Educación formal para adultos.
		b) Integración de la personalidad.
		c) Actividades recreativas y culturales.

A. Para el Trabajo.

La capacitación comprendida en el primer rubro, va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización.

Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto a ocupar.

- a) Capacitación de Preingreso. Este tipo de capacitación se hace en general con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios para el desempeño de las actividades del puesto.
- b) Inducción. Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización.
- c) Capacitación Promocional. Constituye las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

B. En el Trabajo.

La capacitación en el trabajo la conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la institución. En este marco, la capacitación en el trabajo constituye -- una importante herramienta de la organización para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarla de personal identificado con fines de las actividades que tienen encomendadas.

C. Desarrollo.

El desarrollo comprende la formación integral del individuo y, específicamente las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar a que grado una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo, ya que por su carácter globalizador, esta última incluye a la capacitación y al adiestramiento, por lo cual distinguimos:

- a) Educación formal para adultos. Son las acciones - llevadas a cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.

- b) Integración de la personalidad. La forman los e-- ventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.

- c) Actividades recreativas y culturales. Las accio-- nes que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollan su sen-- sibilidad y su creatividad laboral y artística.

1.3.5. PROCESO DE CAPACITACION.-

Como es de todos conocido para llevar a cabo cualquier actividad debe seguirse un proceso.

Así como un buen pastel es el resultado del seguimiento de una receta que proporciona los ingredientes y las cantidades que se deben agregar, el proceso de Capacitación nos marcará las fases que habremos de suceder para el buen resultado del mismo.

Al definir la Capacitación mencionamos que es un proceso que llevan a cabo las organizaciones, pues bien, a continuación describiremos qué es el Proceso de Capacitación y haremos un análisis de las etapas que lo integran, tomando en cuenta que:

" El proceso de Capacitación como todo proceso, es un conjunto de etapas ordenadas sistemáticamente con el fin de perfeccionar y actualizar las condiciones y habilidades del trabajador ".

Siguiendo las indicaciones legales dichas etapas son las siguientes:

1. Integrar las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
2. Detectar las necesidades de Capacitación.

3. Planear la función.
4. Diseñar el programa.
5. Evaluar la función.
6. Expedir las constancias de habilidades laborales.

1. Integrar las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

La primera etapa del proceso consiste en cumplir con un requisito legal que nos solicita la Ley Federal del Trabajo, como es integrar las comisiones mixtas de Capacitación y Adiestramiento. Estas son un órgano constituido al interior de la empresa por representantes del trabajador y del patrón cuyo objetivo es el de regular, supervisar y coordinar cualquier actividad de capacitación que se desarrolle dentro de la misma.

Con el fin de no desviar la atención sobre el punto ya que este corresponde a los aspectos legales dejaremos su explicación para más adelante.

2. Detectar las necesidades de Capacitación.

Las necesidades de Capacitación se refieren a las de

ficiencias que los trabajadores manifiestan en el desarrollo de su trabajo, así como de las carencias que puede presentar la empresa en materia de formación profesional. De ahí que la detección de necesidades surge de un estudio - comparativo entre la manera de trabajar y la manera como - realmente se trabaja.

Existen dos tipos de necesidades:

- Necesidades Manifiestas
- Necesidades Encubiertas

Las necesidades manifiestas son aquellas carencias de capacitación y adiestramiento que se revelan a simple vista, es decir, que no se requiere de una investigación concienzuda para poder detectarlas. Se presentan principalmente en trabajadores de nuevo ingreso, trabajadores promovidos o en cambio de maquinaria y equipo.

Las necesidades encubiertas son aquellas carencias del trabajador que sí requieren de una investigación profunda y detallada para poder conocerlas.

La tarea de detectar necesidades debe realizarse con

sumo cuidado ya que de ella se desprenderá la elaboración del programa de capacitación.

Las razones por las cuales se pretende descubrir estas necesidades son las siguientes:

- Para que los trabajadores de nuestra empresa sean más productivos en su puesto actual y estén listos para la promoción.
- Porque el éxito de nuestra compañía depende de la labor individual de cada trabajador que, al dar respuesta a sus necesidades harán las cosas de la mejor manera.
- Porque cualquier individuo independientemente de que forme parte de nuestra empresa o no, desea aprender y mejorar sus conocimientos con el propósito de lograr la superación,

Siguiendo la idea de B. M. Bass en su obra "Entrenamiento en la Industria", expondremos algunos tipos de análisis que se realizan para detectar necesidades:

1. Análisis de la Organización.
2. Análisis de Puestos.
3. Análisis del Factor Humano.

1. Análisis de la Organización. - Consiste en hacer un estudio completo de la organización: conocer sus objetivos; sus recursos y la forma como se utilizan; el medio social, económico y tecnológico en que se desarrolla la misma para lo cual debemos seguir los pasos que a continuación se explican:

- Primero debemos conocer las metas a corto y largo plazo, conocer los objetivos a largo plazo los cuales deberán extenderse a lo amplio de la organización y para ello deberá implantarse metas y estrategias específicas en las diferentes divisiones, departamentos, etc..

Sabemos que las metas a corto y largo plazo van a estar cambiando así como los objetivos, debido al movimiento acelerado de los negocios, por lo tanto las revisiones deberán ser continuas.

- Posteriormente procederemos a realizar un informe de los insumos y productos que obtiene la empresa

a través de la aplicación de sus recursos principal-
mente humanos en donde se derivarán diversos índices
de eficiencia.

- Por último, es importante conocer el "ambiente" que predomina dentro de la organización ya que este refleja las actitudes del trabajador hacia diferentes perfiles del trabajo, como la supervisión, los procedimientos que se utilizan, las metas y objetivos que se persiguen, en fin, algunos otros.

2. Análisis de Puestos. - El análisis de puestos se refiere a un estudio detallado de las tareas que conlleva cada puesto, como deben ser ejecutadas, qué habilidades, actitudes y conocimientos deben aplicarse. Es conveniente señalar que el análisis de puestos se torna simple cuando se emplea para puestos de producción u otros de niveles bajos, es decir, para operadores de máquinas o trabajos específicos, pero a medida que el empleado desempeña otro puesto de más alto nivel sus responsabilidades y deberes son menos limitados y el análisis de puestos se vuelve más complicado.

Existen diferentes formas para recopilar información acerca del trabajo con el propósito de detectar necesidades:

- a) Observaciones. Aquí podemos detectar si existe -
ineficiencia en la producción como: daño en las -
máquinas y equipo, trabajo y tiempo desperdicia--
dos, incumplimiento de los programas, además de -
otros fáciles de detectar por este medio.

- b) Estudios comparativos entre trabajadores eficien-
tes y trabajadores deficientes con el fin de de-
tectar la diferencia entre el éxito y el fracaso
del trabajador.

- c) Encuestas periódicas.

- d) Exámenes de conocimientos sobre sus puestos.

- e) Reportes de supervisores.

- f) Por sistema de sugerencias dentro de la empresa.

g) Por trabajadores ascendidos.

h) Por cambio de procedimientos u operaciones, etc..

3. Análisis del Factor Humano. - El análisis del factor humano como su nombre lo indica le da mayor importancia al individuo que desempeña el puesto más que al puesto en sí.

Para efectos de un programa de entrenamiento debemos considerar:

- Si el rendimiento de los trabajadores se encuentra por debajo del estándar y se requiere entrenamiento.
- Si los empleados se encuentran en condiciones de ser entrenados y en qué aspecto específico lo necesitan.
- Si los empleados que se encuentran bajo el estándar de rendimiento lo pueden superar mediante el entrenamiento o es preferible adecuar hombres que ya se encuentren capacitados para el trabajo.

3) Planear la función de Capacitación y Adiestramiento.

Al planear la función de Capacitación nos debemos hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los objetivos que pretendemos lograr con la función de Capacitación?
- ¿Bajo cuáles políticas se regirá toda actividad de Capacitación que realicemos?
- ¿Con qué recursos cuenta la empresa para llevar a cabo la función de Capacitación?
- ¿De qué instrumentos nos valdremos para controlar la función de Capacitación? Etc..

Al tomar en cuenta estos puntos que son de gran importancia para llevar a cabo alguna actividad de capacitación podemos proseguir a la siguiente etapa.

4) Diseño del Programa de Capacitación.

Para diseñar un programa de capacitación eficiente se debe haber aplicado una buena detección de necesidades debido a que su elaboración es la parte medular del proceso

pues mediante el programa se tratará de resolver los problemas encontrados.

Los elementos que integran un programa de Capacitación son los siguientes:

- 1) Redacción de los Objetivos.
- 2) Estructura y Evaluación del Contenido.
- 3) Selección de Técnicas y Material Didáctico.
- 4) Descripción de las actividades a realizar.
- 5) Distribución de los Cursos.

1) Redacción de los objetivos. La elaboración del programa debe dar inicio con la redacción de los objetivos los cuales habrán de señalar nos en qué condiciones y con qué aptitudes deberá contar el trabajador después de habersele instruido.

2) Estructura y evaluación del Contenido. Aquí se habrán de ordenar las actividades que vamos a llevar a cabo para poner en práctica la Capacitación así -

como la planeación de instrumentos de medición - que nos permitan conocer si los objetivos planeados se han logrado.

- 3) Selección de Técnicas y Material Didáctico. En esta parte del programa seleccionaremos qué técnica se va a utilizar, si será individual o grupal y posteriormente elegiremos el material didáctico en el que nos vamos a apoyar para impartir los cursos, pueden ser pizarrones, filminas, películas, etc..
- 4) Preparación de las actividades a realizar. Es conveniente precisar las actividades para que los trabajadores sean instruídos en todas las labores que van a realizar.
- 5) Distribución de los cursos. Se señalará el horario, fecha y duración de los cursos así como el lugar en donde se habrán de impartir.

El programa de Capacitación debe cubrir tres puntos importantes:

- Atender satisfactoriamente las necesidades que surjan dentro de la organización.
- Dar capacitación y adiestramiento al trabajador en todas las actividades que correspondan a su puesto con la intención de otorgarle la constancia de habilidades propias.
- Capacitar y Adiestrar al trabajador permitiendo su desarrollo tanto dentro de la empresa como fuera de ella.

Una vez terminada la tarea del diseño del programa nos dispondremos a la aplicación del mismo para después iniciar con la etapa de evaluación, la cual nos dará a conocer si la instrucción aplicada ha sido de utilidad para los trabajadores y la empresa.

5. Evaluación de la función de Capacitación.

Así como el Proceso Administrativo está integrado por una etapa tan importante como lo es el control que "es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir mejoras y formular nuevos planes" (Maddock). El Proceso de Capacitación cuenta con la evaluación que cumple con la tarea de retroalimentación en el proceso, proporcionando información sobre su realización, mejorando los propósitos y los medios de aprendizaje.

La evaluación del entrenamiento deberá ser providentemente planeada y ejecutada como el programa mismo, pues este es el único medio con el que contamos para conocer si los empleados han aprovechado positivamente el programa, si se han originado los cambios deseados en el comportamiento o si las actitudes que han tomado son acordes con los objetivos de la empresa. También nos permite saber si las técnicas que se emplean son las más adecuadas o existen otras que podamos aplicar.

Es conveniente señalar que los resultados del entrena
miento no siempre son fáciles de anticipar o medir con pre
cisión debido a la falta de herramientas absolutamente con
fiables para la evaluación o la situación social y psicoló
gica en la cual se desarrolla dicho entrenamiento. Odiorne
nos presenta algunos procedimientos que comúnmente se apli
can para evaluar:

Encuestas de Opinión.- Esta forma de evaluar es la -
más usada por las empresas, tiene la ventaja de ser econó-
mica y fácil de aplicar sin embargo sus resultados no son
muy precisos.

Medición de la Ejecución.- Este procedimiento se basa
principalmente en índices de productividad tales como: ca-
lidad de la producción, cantidades producidas y algunos
otros resultados del trabajo. Tiene la ventaja de ser más
confiable y libre de prejuicios ya que es más objetivo.

Evaluación de un grupo directivo.- Se lleva a cabo -
por personas relacionadas con el trabajo generalmente me--

diante la observación, se aconseja que no lo realicen los mismos individuos que dirigen el entrenamiento pues este procedimiento. sería más subjetivo que cualquier otro.

Apreciación global del grupo de participantes en el entrenamiento. Esta, aunque debería ser la forma más efectiva tiene la gran desventaja de que los cambios logrados no se presentan inmediatamente después del entrenamiento además de que la gerencia no siempre se presta para la aplicación de dicha técnica pues se requiere de cierta paciencia.

Existen otras formas de evaluar, sin embargo hemos mencionado las que se aplican de manera más frecuente por las organizaciones.

De esta forma la evaluación nos permite saber si habremos de hacer modificaciones al programa o reentrenar a nuestro personal.

6. Expedir las constancias de habilidades laborales.

La constancia de habilidades laborales es un documento que certifica y acredita las habilidades y conocimientos adquiridos por el trabajador después de la instrucción.

La constancia se entrega al trabajador una vez que ha sido totalmente capacitado o cuando haya aprobado un examen de suficiencia demostrando sus conocimientos. La constancia debe ser certificada por el instructor y autenticada por la Comisión Mixta de Capacitación y adiestramiento.

De esta forma damos término en lo que se refiere al proceso de Capacitación, que, aplicado adecuadamente nos brindará el éxito esperado en el entrenamiento en general aplicado ya por un gran número de empresas que desea no sólo el desarrollo de su empresa como tal sino también el desarrollo de sus colaboradores como empleados de la compañía y como individuos en sí.

ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION

Origen Legal:
Art. 123-XIII
Constitucional

QUE
art. 153-F, 537
L.F.T.

COMO
art. 153-I, J, M, N, O,
P, Q, R, V, W. - L.F.T.

A QUIEN
. Trabajador:
art. 153-A, G,
H, T, U, X.

DE QUIEN
. Patrón:
art. 153-B, E,
N, S, X.

L.F.T.

CUANDO
art. 153-E
L.F.T.

DONDE
art. 153-B
L.F.T.

APOYO:
arts. 538, 539, 539-A,
B, C, D, E, F. 153-K, L.

1.3.6. FUNDAMENTOS LEGALES DE LA CAPACITACION.

El Gobierno Mexicano cumpliendo con su total misión - protectora hacia la clase trabajadora constitucionaliza el derecho obrero a la capacitación y el adiestramiento en el art. 123 fracción XIII (1) que nos dice:

"La empresa, cualquiera que sea su actividad, estará - obligada a proporcionar a sus trabajadores, capacitación - y adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria de- terminará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obliga- ción".

Mediante reforma a la fracción XXXI se federalizó la aplicación de las leyes laborales con respecto a nuevas ra- mas industriales y, asimismo, se estableció la competencia exclusiva de las autoridades federales respecto a la apli- cación de las disposiciones de trabajo en lo tocante al -- cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y a--- diestrar a sus trabajadores, así como en materia de seguri

(1) Diario Oficial de la Federación, Enero 09-1978.

dad e higiene en los centros de trabajo.

Después de la Constitución, la Ley Federal del Trabajo es la máxima autoridad en donde se establecen todos los caminos para el seguimiento de la Capacitación. Veamos entonces, que modificaciones a sufrido esta Ley reglamentaria: El Ejecutivo Federal sometió a consideración del H. Congreso de la Unión, la iniciativa de Decreto encaminada a modificar la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores y de seguridad e higiene. Respecto a las modificaciones propiciadas en lo atingente a la capacitación y adiestramiento, la Exposición de Motivos de la Iniciativa de Decreto expresa:

"En materia de capacitación y adiestramiento para los trabajadores y desde un punto de vista sustantivo, la reforma de que se trata permitirá elaborar, al igual que en los aspectos de seguridad e higiene en el trabajo, un sistema nacional que abarque a toda la población del país.

Dicho sistema se ha pensado que debe quedar abierto a

las influencias del medio; ser eminentemente participativo; y, estar dotado de flexibilidad, a fin de que pueda adaptarse por sí y oportunamente a los cambios sociales, sin necesidad de variar su estructura."

Estas reformas aprobadas el 28 de abril de 1978 y publicadas en el Diario Oficial de la Federación dan nacimiento al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, dotándolo de mecanismos que permiten la adaptación del Sistema a nuevas situaciones. Este sistema se basa en la creación de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento en todas las empresas del país constituyéndose de la siguiente manera:

Las Comisiones vigilarán, supervisarán, autentificarán las acciones que sobre la materia se realizan en el centro productivo implantando procedimientos para mejorar la capacitación. Estas Comisiones se deben de integrar por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, así, si una empresa tiene 20 trabajadores ó menos la comisión debe formarse con un representante de cada uno, y si son más de 100 trabajadores serán cinco representantes (art. 153-I).

La gran importancia que tiene la adecuada formación y funcionamiento de las comisiones es vital ya que el fracaso ó éxito de los programas que se impartan dependerá justamente de las Comisiones que con el Contrato Colectivo ó Individual del Trabajo están obligadas a impartir capacitación.

Los cursos se deberán impartir durante las horas de trabajo, preferentemente, pero si se requiere puede ser en horas mixtas y en distintas instalaciones de la empresa con instructores internos ó externos. Si un trabajador se siente capaz de desarrollar una actividad sin recibir capacitación, deberá acreditar que tiene los conocimientos mediante un exámen por escrito señalado por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Las acreditaciones para el trabajador que ya ha recibido capacitación se llaman Constancias de Habilidades Laborales, estas constancias deberán ser autenticadas por las Comisiones Mixtas de la Empresa y presentadas ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

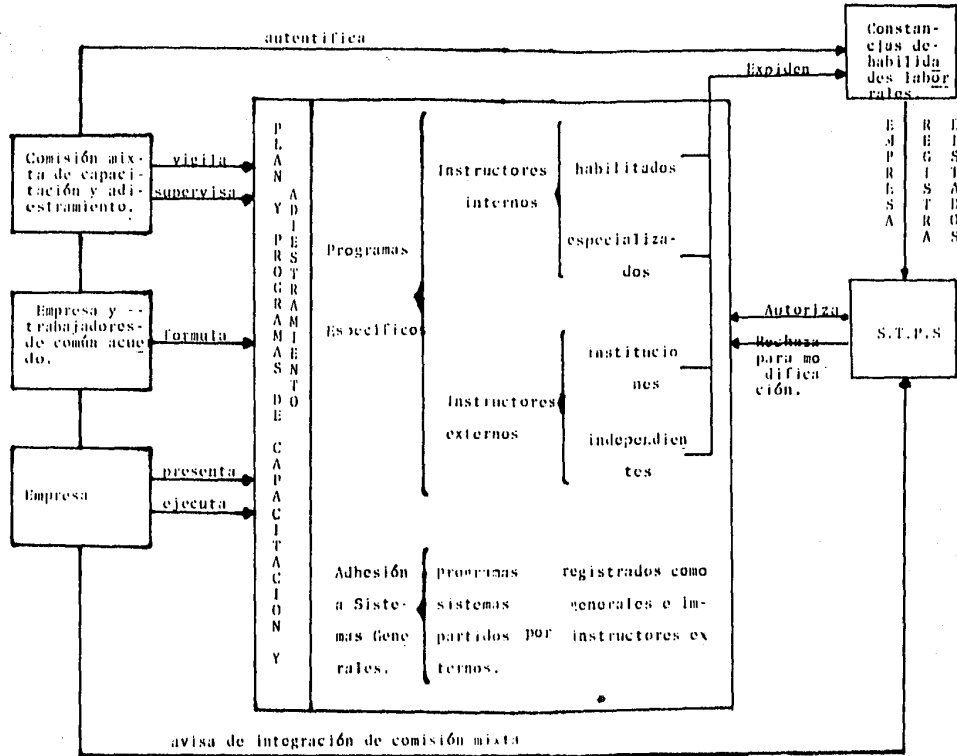
La Comisión Mixta constituye un indispensable canal de comunicación entre el patrón y el trabajador que tratará de unir y coordinar las acciones y los esfuerzos de los factores productivos para conjugar la participación y el bienestar de éstos, obteniendo indiscutiblemente la involucración y el éxito del proceso.

Todos estos lineamientos se encuentran determinados en el Capítulo III Bis "De la Capacitación y el Adiestramiento de los Trabajadores" de la Ley Federal del Trabajo.

Y para reafirmar el papel de las Comisiones mixtas, la Empresa y en fín, todos los elementos que intervienen en el proceso de la capacitación, veamos el cuadro 1, tomado del "Manual de Capacitación y Adiestramiento" de la Serie Técnica #5 de la UCECA.

PROCEDIMIENTO DIAGRAMADO DE LOS ELEMENTOS BASICOS
DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

(CUADRO 1)



1.3.7. AUXILIARES DIDACTICOS

Las ayudas didácticas, importantes elementos de apoyo en el proceso de aprendizaje, jamás deben ser olvidadas por ningún capacitador ya que el éxito del adiestramiento y la capacitación se alcanza más fácilmente y es más completa si todos los esfuerzos se encaminan a que la totalidad de los sentidos entren en juego al aprender en el proceso de capacitación.

La ayuda que nos presta el material audiovisual es muy apreciada ya que aclara puntos durante la presentación y la vuelve más variada, amena e interesante. Conforme la tecnología ha avanzado se han incrementado los auxiliares didácticos, así por ejemplo, es muy común que hoy en día la exposición de un tema sea apoyada por circuito cerrado de T.V, audiovisuales, filminas, proyector de cuerpos opacos, etc..

Es recomendable que el material didáctico que se vaya a utilizar se prepare con anticipación y alegría, guiados por gentes expertas en la materia y probado antes de la presentación final considerando el nivel de conocimientos, los antecedentes socioculturales y las actividades del re-

ceptor.

Antes de analizar cuáles son las ayudas didácticas recordemos que la importancia comparativa de los cinco sentidos en relación al proceso de aprendizaje es el siguiente:

Vista..... 75%

Oído 30%

Olfato

Gusto 12%

Tacto

Atendiendo a estas estadísticas debemos guiarnos para hacer una selección mixta del material didáctico según métodos que apelen al oído, aunque son los más fáciles para aprender, limitan el resultado del trabajo y del esfuerzo que se hayan puesto en la tarea.

Ahora veamos cuales son las ayudas didácticas más usadas en nuestro tiempo:

1. Ayudas Visuales Directas:

. Rotafolios, Diagramas, Fotografías, Carteles.

- . Pizarrón: Permite aclarar puntos con rapidez e interrelacionar los conceptos con el uso de diagramas y flechas. Se borra en un instante para presentar material nuevo, es de bajo costo. Una desventaja es que lo borrado se pierde para siempre.
- . Tablero metálico: Se colocan piezas de metal sobre un tablero metálico. Es atractivo y poco costoso.
- . Franelógrafos: Se colocan secciones de franela en un tablero, es una forma de presentar el material con colores y de un modo atractivo. Permite una presentación más impresionante, no suele ser costoso.
- . Hojas de gráficas: Se coloca cierta cantidad de hojas de gráfica en un caballete y se escribe con un marcador, son baratas y se usan igual que los pizarrones. Tienen la ventaja de que el material se conserva después.
- . Tablero de punto focal: Punto focal para exponer material de fn de boletines. Son de bajos costos.

2. Ayudas Visuales Proyectadas:

- . Diapositivas: Puede utilizarse proyector, manual ó automática con pista de sonido sin cronizada. Son más costosas que los filminas. Permiten gran variedad en la presentación, se puede alterar el orden.
- . Filminas: Se proyecta cuadro por cuadro en proyectores manuales ó automáticos con cassette o pista para el audio. Los - debe preparar una empresa especializada. Son costosos y se deben presentar en el orden establecido.
- . Proyector de cuerpos opa- es utilizado para proyectar imágenes
cos: de páginas de libros, manuales u o--
tras publicaciones, es costosa.

3. Ayudas Audiovisuales Proyectadas:

- . Películas con o sin sonido:** Son eficaces pero costosas si se tiene que hacer su propia filmación. Las debe de procesar un laboratorio. Hay películas disponibles para arrendamientos.
- . Retroproyector:** Se proyectan transparencias en una pared o pantallas. Se puede utilizar con transparencias comerciales o preparadas por la compañía. Excelente ayuda para el entrenamiento, tiene las ventajas del pizarrón y de las hojas de gráficas a la vez que permite proyecciones muy impresionantes, gracias al uso de hojas de acetato superpuestas. Tiene un costo moderado.
- . Videocassete:** La inversión inicial en equipo es alta, se puede filmar con la cámara de videotape y guardar las cintas en cassette. Se puede proyectar al instante pues no necesitan pro-

cesamiento. Se puede borrar y volver a grabar cuando se desee, es menos costosa que la película sonora de 16mm. Son portátiles.

- . Transparencias con grabación con disco cassetes o cintas.
- . Circuito Cerrado de T.V.

4. Ayudas Auditivas:

- . Grabación en cintas magnéticas profesionales ó cassetes.

5. Ayudas Impresas:

- . Manuales, Folletos, Volantes, Posters y boletines.

Existen cinco puntos básicos que deben observarse en la selección de ayudas didácticas:

- . La selección de las ayudas materiales debe de hacerse

se después de estudiar y prever la conveniencia de cada una de ellas, por ejemplo los mapas, gráficas o dibujos deben examinarse para establecer su autenticidad. Las películas y documentales por su calidad y validez en relación con el objeto de estudio.

. Todas las ayudas deben ser aplicables al objeto de la conferencia. Lo aplicable de las ayudas usadas tiene que ser fácilmente reconocido y específico, cualquier ayuda que no llene estos requisitos debe ser considerada como un entrenamiento presuntuoso y pérdida de tiempo.

. Las ayudas deben usarse como tales, nunca como sustitutos de la instrucción.

. El conferenciante debe planear por anticipado como deben usarse las ayudas. Debe planearse el tiempo que gastan, como ajustar el uso de las ayudas del adiestramiento en la discusión, etc..

. El costo de las ayudas debe ser considerado. Aunque

las ayudas audiovisuales son efectivas debe justificarse - el costo, de aquí la importancia de la adecuada elección de material barato también puede ser exitoso si va acompañado de una conferencia ágil y viva.

Estas reglas básicas siempre deben considerarse antes de la elección del material.

Para llegar a una decisión final adecuada, el instructor debe comprobar lo acertado de su decisión utilizando - los siguientes criterios:

1. ¿A qué propósito concreto sirve de ayuda? ¿Qué puntos específicos saca a relucir?
2. ¿Es clara la ayuda? ¿Concisa y directa? ¿Interesará al grupo?
3. ¿Ha sido preparada o es adecuada para el nivel mental del grupo?
4. ¿Es auténtica y se puede confiar en esa ayuda?
5. ¿Es la ayuda informativa en términos generales ó instructiva en relación a puntos concretos vistos

- en la discusión? ¿O es sólo entretenida y teatral?
6. ¿Puede usar la ayuda el conferenciante sin colocarse en situación embarazosa?
 7. ¿Justifica el costo de la ayuda los resultados previstos?
 8. ¿Es fácil su obtención?
 9. ¿Son fáciles de conseguir las respuestas de las ayudas elegidas?

CAPITULO 2

(PRAXIS)

Después de haber estudiado el aspecto teórico de la Capacitación nos interesará conocer como se aplica todo el Proceso en la práctica, tomando como ejemplo una empresa - paraestatal en donde analizaremos desde su organización - hasta ejemplificar con un curso, obteniendo así, información sobre lo que debe hacerse y lo que realmente se hace para lograr la función de Capacitación.

2.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.-

La empresa "COMPANIA DE TELEFONOS, S.A." es una empresa de participación estatal mayoritaria y está constituida como Sociedad Anónima, contando por lo consiguiente con un consejo de administración el cual está integrado por los - representantes de los accionistas.

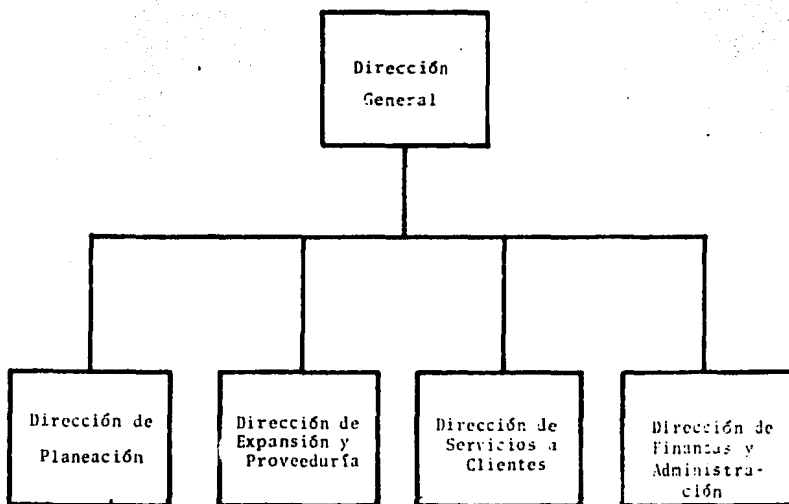
El Consejo de Administración de la empresa además de representar legalmente a la sociedad fija las políticas a seguir en el desarrollo del servicio.

La Dirección General tiene como función primordial - cumplir con las políticas y metas establecidas por el Consejo de Administración.

Las actividades de la empresa se agrupan en cuatro di

recciones que reportan a la Dirección General.

A continuación presentaremos el organigrama general:



Organigrama General de "COMPASIA DE TELEFONOS, S.A."

Funciones:

La Dirección de Planeación realiza la planeación estratégica y operativa tanto de los aspectos administrativos como de los técnicos.

La Dirección de Expansión y Proveeduría asegura que los planes de crecimiento de la empresa se lleven a cabo, compra los equipos, construye e instala las centrales y redes telefónicas necesarias.

La Dirección de Servicios a Clientes asegura una alta calidad en los servicios telefónicos. Se encarga de la contratación, promoción de ventas, cobranzas, instalaciones de líneas y aparatos, servicios de mantenimiento, larga distancia y servicios especiales; las dos últimas son llevadas a cabo por operadoras.

La Dirección de Finanzas y Administración tiene la función de obtener y administrar los recursos financieros de la empresa.

Lleva los registros contables, realiza los pagos de las compras que haga la empresa, recibe el impuesto del servicio telefónico que se presta.

Desarrolla las funciones de las relaciones industriales, tales como la capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la empresa incluyendo su preparación tecnológica y administrativa.

Debido al propósito de nuestro estudio nos extendemos ilustrando por medio del organigrama sólo una parte de la pirámide organizacional de "COMPAÑIA DE TELEFONOS, S.A." Esta parte corresponde a la Dirección de Finanzas y Administración y lo enfocaremos únicamente a la Subdirección de Recursos Humanos.

2.2. LA CAPACITACION EN COMPAÑIA DE TELEFONOS, S.A..

2.2.1. Antecedentes Cronológicos:

- 1888-1934 Capacitación de Campo para técnicos y operadoras.
- 1935 Primera Escuela tecnológica de la Cía. Telefónica y Telegráfica del país.
- 1938 Primera Escuela tecnológica de la Cía. Teléfonos Graham Bell, S.A.
- 1948 Se crea la escuela tecnológica de "Compañía de Telefonos, S. A.", derivada de la función de las dos compañías telefónicas.
- 1962 Se crean las escuelas tecnológicas de Guadalajara, Puebla, Celaya y Monterrey.
- 1974 Derivado de una reestructuración de la empresa se da nuevo apoyo y nueva filosofía basada en avances técnico-educativos.
- 1976 Acuerdo entre empresa y Sindicato sobre capacitación, que procede a la Ley Federal del Trabajo. (Reglamento de Escuela Tecnológica).

- | | |
|------|---|
| 1977 | Se inaugura el Centro de Capacitación en Mérida. |
| 1979 | Se crea el centro de Capacitación en Chihuahua. |
| 1980 | Se crean los centros de Capacitación en Hermosillo y Cuernavaca. |
| 1981 | Se amplían e identifican instalaciones de Capacitación División Metropolitana |

2.2.2. Objetivos y Políticas.

Objetivos.-

Ayudar a incrementar el buen servicio telefónico nacional manteniendo actualizado tanto al personal como al equipo utilizado para su mayor desarrollo y productividad.

Cumpliendo con el espíritu de la Ley Federal del Trabajo, proporcionar los conocimientos y desarrollar las habilidades que permitirán elevar el nivel de vida y productividad de los trabajadores y empleados, así como favorecer las actividades y el clima de trabajo.

Políticas.-

La Gerencia de Capacitación es la única responsable de planear, organizar y controlar todas las actividades correspondientes a la capacitación.

La Capacitación puede ser realizada tanto por instructores internos y externos, recibiendo periódicamente cursos para instructores.

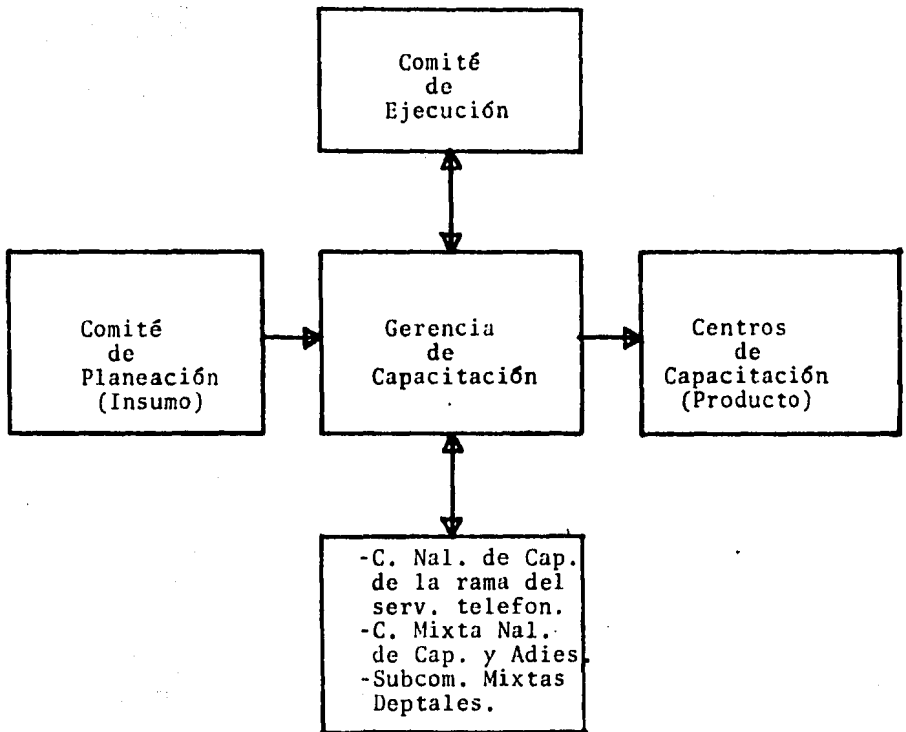
Al adquirir nuevo equipo el cual para su manejo requiera capacitación, la gerencia será la responsable de controlar las obligaciones que tengan los proveedores para mostrar el funcionamiento de dichas adquisiciones.

Si las necesidades de la empresa requieren capacitar personal en el extranjero, los aspirantes deberán contar con los siguientes requisitos:

- Exámen de Idioma del país que visitarán.
- Exámen de conocimientos técnicos.
- Mínimo de 2 años de antigüedad.
- Mostrar disciplina, compañerismo y entusiasmo en trabajo.

Entendiéndose que a su regreso deberán impartir los conocimientos adquiridos en el extranjero, a quien o quienes la empresa considere necesario.

2.2.3. Modelo de Capacitación.-



Funciones:

Comité de Planeación.- Este organismo se deberá integrar preferentemente por un miembro de cada una de las direcciones que será coordinadas por la Gerencia de Capacitaa

ción, asistiendo por lo menos una vez al año a las sesiones de trabajo.

Comité de Ejecución.- Se integrará con personal de línea y de la gerencia de capacitación permitiendo que los grupos Staff aporten información. Proporcionan información sobre la detección de necesidades.

Gerencia de Capacitación.- Planea, promueve y coordina los cursos de capacitación apoyando la operación, mantenimiento y expansión de la planta telefónica cumpliendo con los preceptos legales de la materia.

Comité Nacional de Capacitación de la Rama del Servicio Telefónico.- De acuerdo al Art. 153 K, se integra por 6 representantes titulares del Sector Laboral y 6 del Sector Patronal.

Este comité tiene facultades para:

- Determinar requerimientos de capacitación de la rama industrial.

- Colaborar con la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones.

- Proporcionar sistemas generales de capacitación de acuerdo con la rama industrial.

- Formular recomendaciones de planes y programas generales.

- Evaluar los efectos de las acciones de capacitación en la productividad de la rama industrial.

- Gestionar el registro de Constancias de Habilidades de los empleados y trabajadores.

Comisión Mixta Nacional de Capacitación.- De acuerdo a la cláusula 185 del Contrato Colectivo de Trabajo se integra con seis representantes de la empresa y seis del sindicato de telefonistas de la República Mexicana.

Su objetivo es recomendar y vigilar el cumplimiento de las obligaciones legales en la materia. Para tal efecto se ha acordado un Reglamento Interno en donde se establece que todas las recomendaciones y acciones de esta comisión deberán ser de común acuerdo entre las partes. Sesionan por lo menos una vez al mes en las oficinas del Centro de Capacitación.

Subcomisiones Mixtas Departamentales.- El contrato

colectivo de trabajo en su cláusula 185 señala las siguientes funciones:

- Determinar los participantes a los cursos de acuerdo a:

- . Los requisitos de los cursos.
- . Las necesidades del servicio.
- . La antigüedad de los trabajadores.

- Hacer recomendaciones y sugerencias a la Comisión Mixta Nacional.

- Se integra anualmente para la elaboración del programa de cursos del año siguiente y conocer los resultados del año anterior, en los Departamentos o secciones donde se cuenta con veintidós trabajadores o más.

La Gerencia de Capacitación promueve y coordina el cumplimiento de esta obligación participando como representantes de la Empresa los Jefes Responsables.

Centros de Capacitación. - Son los lugares en donde se imparten los cursos de capacitación a todo el personal que integra la empresa. Estos centros se encuentran fuera de la organización.

2.3. DETERMINACION DEL CAMPO DE ACCION.-

Por la complejidad y extensión de la empresa "Compañía de Teléfonos, S.A." es necesario seleccionar un segmento de este universo para hacerlo objeto de nuestra investigación.

Las necesidades de capacitación se encuentran en toda el área de la organización distinguiéndose dos clasificaciones de personal que presta sus servicios para dicha empresa. Estas son:

- Personal de Confianza
- Personal Sindicalizado

Ambos tipos de personal se extienden en toda la organización recibiendo capacitación tanto administrativa como técnica.

Atendiendo a nuestras inquietudes nos inclinamos por el área de tráfico compuesta en su mayoría por operadoras de todas las líneas: 02, 04, 05, 09 y foráneas que pertenecen al personal sindicalizado.

El área de tráfico tiene gran relevancia debido a que el servicio prestado por las operadoras repercute directa-

mente en la dinámica comunicación que existe en la República Mexicana la cual ha sido merecedora del reconocimiento internacional.

Es entonces el área de tráfico de la que nos encargaremos en adelante, específicamente nos referiremos a las - operadoras de primer ingreso (OPI).

2.4. EL AREA DE TRAFICO.-

Dependiendo de la Gerencia de Capacitación, el Area de Capacitación-Tráfico tiene dos funciones principales:

1. Proporcionar capacitación a personal sindicalizado y de confianza del D.F.

2. Proporcionar capacitación a personal sindicalizado y de confianza en Provincia.

2.4.1. Proceso de Capacitación-Tráfico.

Basado en el modelo de Capacitación ilustrado en páginas anteriores, "Compañía de Teléfonos, S.A.", lleva a cabo su Proceso de Capacitación-Tráfico como se ilustra en el Cuadro 2, que enseguida explicaremos:

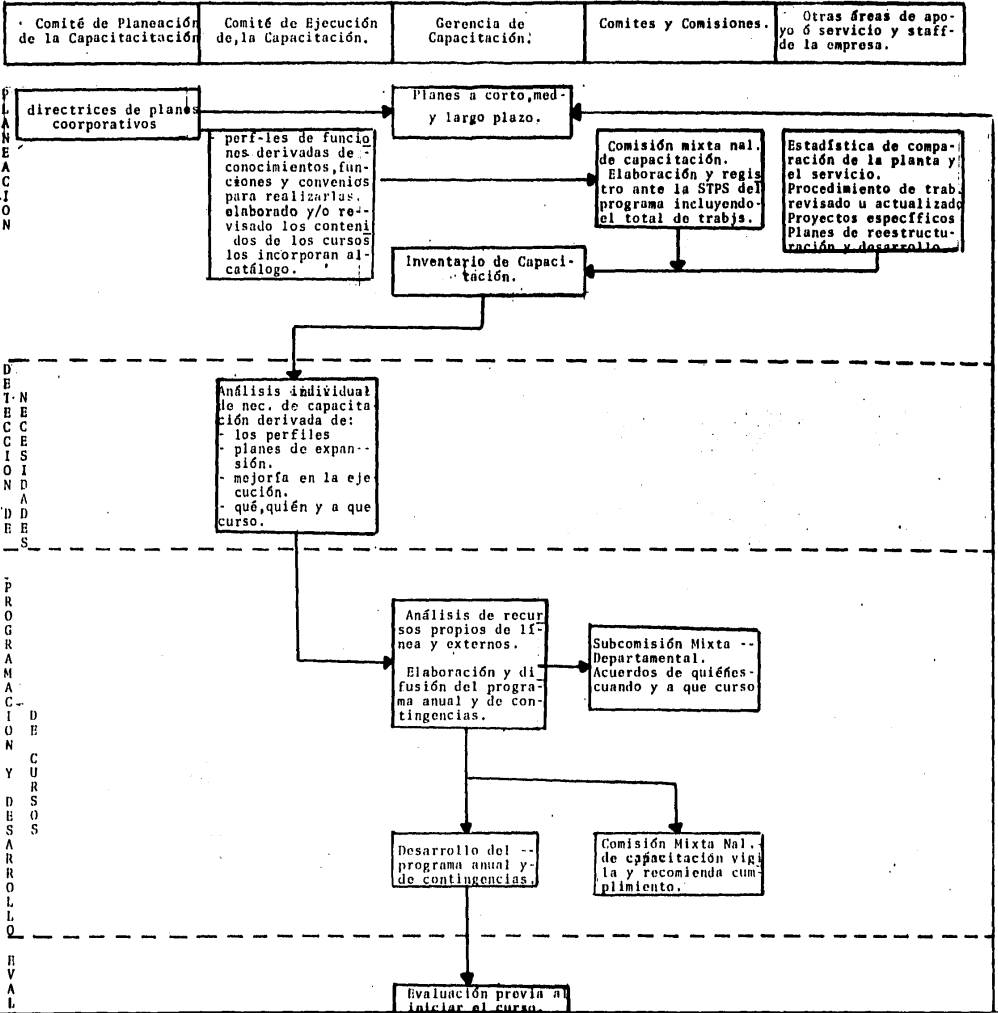
El Proceso de Capacitación-Tráfico consta de cinco etapas que son:

1. Planeación.

2. Detección de Necesidades y Excepciones.

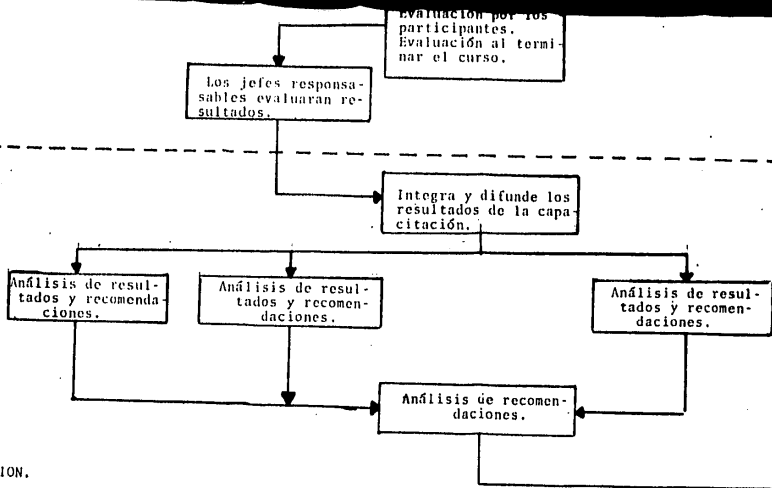
PROCESO DE: CAPACITACION - TRAFICO

(CUADRO 2)



U
A
C
I
O
N

C
O
N
T
R
O
L
D
E
L
A
C
A
P
A
C
I
T
A
C
I
O
N.



3. Programación y Desarrollo de Cursos.

4. Evaluación.

5. Control.

1. Planeación. -

El Comité de Planeación se encarga de proporcionar los lineamientos a la Gerencia de Capacitación sobre los planes a corto, mediano y largo plazo, ésta por su parte, estructura dichos planes apoyando así la expansión y el mantenimiento del servicio telefónico por medio de la Capacitación.

Los comités de Ejecución establecen los perfiles de funciones, elaboran y/o revisan los contenidos de los cursos incorporándolos al catálogo y establecen la metodología con la que evaluarán los resultados de los cursos.

La Comisión Mixta Nacional de Capacitación elabora y registra ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los programas de Capacitación.

Las otras áreas de apoyo a las que se recurre para obtener información en general son llamadas "áreas de Servicio o Staff".

Al término de la Planeación la Gerencia de Capacitación integra la información resultante dando pie al inventario de Capacitación.

2. Detección de Necesidades y Excepciones.-

El Comité de Ejecución analiza individualmente las necesidades derivadas de:

- a) Los perfiles de funciones y conocimientos.
- b) Los planes de expansión.
- c) Las áreas de mejoría en la ejecución.

Todo esto da como resultado una relación de personas, cursos y fechas que se presentarán como propuesta de la Empresa en las Subcomisiones Mixtas Departamentales que promueve la Gerencia de Capacitación.

Excepciones.-

Existen dos tipos de excepciones; cuando se requiere impartir reinstrucción y/o actualización y cuando se requieren cursos libres.

Cuando se requiere impartir reinstrucción y/o actualización no se considera en la anterior detección, en virtud de tratarse de fallas o errores en la ejecución que

necesite corregirse de inmediato.

En caso de tratarse de cursos libres se programarán - según las solicitudes de los trabajadores en cada centro de Capacitación y los cursos para ascenso se realizan fuera de las horas de trabajo como lo señala el Art. 153-E de la Ley Federal de Trabajo.

3. Programación y Desarrollo de Cursos.-

La programación y el desarrollo de los cursos la - llevan a cabo: la Gerencia de Capacitación y los Comités y Comisiones de Capacitación.

La Gerencia de Capacitación se encarga de:

- Analizar los recursos propios y ajenos determinando así que es lo que puede hacerse.
- Elaborar y difundir los programas anuales de cursos informando a la Comisión Mixta Nacional de Capacitación.
- Desarrollar los cursos cumpliendo con el marco legal que señala la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153-E, H, y la cláusula 185 del Contrato Colectivo de Trabajo que dice:
" En dichos centros se impartirán conocimientos de electricidad, telefonía, electrónica, in-

glés, contabilidad y en general aquellos que la empresa considere necesarios conforme a las necesidades del Servicio".

- Los Comités y Comisiones de Capacitación se encargan de integrar a las Subcomisiones Mixtas - Departamentales para determinar cuáles participantes van a qué curso de acuerdo a:
 - a) Los requisitos de los cursos.
 - b) Las necesidades del Servicio.
 - c) La antigüedad de los trabajadores.

4. Evaluación.-

Al iniciar cada curso se aplican exámenes de reconocimiento para determinar en qué nivel se encuentra cada participante ajustando así el nivel general del grupo y no -- permitiendo que una parte de este tome un curso que ya conoce.

Al término del curso se analizarán las evaluaciones aplicadas durante estos para determinar el nivel de aprendizaje de los participantes así como retroalimentar a la Gerencia de Capacitación con información y opiniones.

Después del examen inmediato al curso, los jefes re-

cibirán una metodología para realizar exámenes en los dos o tres meses siguientes para medir los resultados de los cursos en el trabajo.

Seguimiento:

Los cursos impartidos derivados de las necesidades detectadas por la Gerencia de Capacitación forman parte de un plan global que busca mejorar los procesos de comunicación y clima de trabajo y no estarán sujetos al proceso de evaluación señalado anteriormente sino que tendrá un seguimiento específico.

5. El Control.-

La Gerencia de Capacitación integra y difunde los resultados obtenidos; los Comités de Planeación y Ejecución se encargarán de analizar, integrar y retroalimentar la información, por otra parte las Subcomisiones Mixtas Departamentales analizan las opiniones de los trabajadores que asistieron al curso retroalimentando a la Comisión Mixta Nacional, la cual se ocupa de hacer recomendaciones sobre acciones a nivel de todo el sistema.

Finalmente la Gerencia de Capacitación incorpora to-

dos los resultados y las recomendaciones a los planes a corto y mediano plazo.

2.4.2. Curso Aplicado.-

Antiguamente en la empresa "Compañía de Teléfonos, S.A." la capacitación se llevaba a cabo empíricamente hasta que surgió la necesidad de tener control y registro del progreso de cada una de las OPI, entonces se solicitó a la Gerencia de Capacitación que elaborara un programa para Operadoras de Primer ingreso el cual se encuentra en etapa experimental esperando tener resultados positivos para implantarlo ó en su defecto modificarlo.

Actualmente las necesidades de la empresa desenvuelta en un marco económico inflacionario nacional, sólo ha tenido tres vacantes, es decir, sólo se está impartiendo capacitación a tres operadoras. Debido a éstas limitantes el Análisis de Resultados se verá afectado al ser mínimo el número de datos a interpretar agregando que el análisis de las unidades del curso se verá reducida a cinco.

El curso aplicado en el área de Capacitación-Tráfico consta de veinticuatro unidades que se imparten exclusiva-

mente a operadoras de Larga Distancia Nacional.

La forma de evaluar las unidades es independiente. Es decir, no se necesita terminar todo el curso para obtener un resultado. Al término de cada unidad se aplicará la evaluación correspondiente que tiene como finalidad detectar aquellas áreas donde se presentaron problemas de aprendizaje y determinar el avance de cada operadora de primer ingreso.

Cada una de las OPI tienen dos evaluaciones; la segunda oportunidad se aplicará cuando no se alcance el criterio mínimo de aprobación especificado por cada unidad.

Para obtener la calificación se aplica el siguiente criterio:

X- 100%

Y- Z%

donde:

X= Total de puntos 100%= Porcentaje total

Y= Total de aciertos Z%= Incógnita

Por ejemplo, una OPI tuvo 30 aciertos en una evaluación que tiene 40 puntos de total y un mínimo de aprobación del 90%. El procedimiento para determinar la califica

ción es el siguiente:

40 - 100%

30 - 2%

$$\frac{30 \times 100}{40} = 75$$

La calificación será reprobatoria. Entonces se le dará la segunda oportunidad de presentar el exámen nuevamente.

La encargada de impartir y evaluar a las OPI, es la profesora de Tráfico, que para haber podido llegar a ocupar este puesto necesita tener un mínimo de 10 años de servicio y haber pasado por el siguiente escalafón:

- . OPI
- . Operadora
- . Profesora PBZ

Los resultados de las evaluaciones se asignarán directamente en el registro diario de actividades.

Demos paso a la presentación del Curso de acuerdo a lo obtenido en nuestra investigación.

C U R S O

" CURSO DE CAPACITACION-TRAFICO PARA OPI DE LARGA
DISTANCIA NACIONAL "

El siguiente curso tiene como finalidad proporcionar los elementos básicos para desempeñar su labor como operadora de larga distancia nacional y para desarrollar las habilidades necesarias que le permitirán atender eficientemente al usuario.

La parte teórica del curso se divide en:

Unidad I. Deletreo y Separación.

Unidad II. Marcas en la Boleta.

Unidad III. Abreviaturas y Claves.

Unidad IV. Registros de datos en Boletas.

Unidad V. Tarifas.

UNIDAD I. Deletreo y Separación.

Tiene como objetivo: Enseñar a deletrear las palabras y separar números telefónicos.

1. Deletreo de palabras.

Se pretende enseñar a deletrear los nombres y apellidos que por su pronunciación resulten difíciles. Para ayudarse se servirán del abecedario fonético.

ABECEDARIO FONETICO

A. Alma	G. Gabriel	N. Nora	T. Tula
B. Blanca	H. Hugo	Ñ. Nandú	U. Uva
C. Carlos	I. Ignacio	O. Oca	V. Vela
CH. Chica	J. Juan	P. Pedro	W. Wiskey
D. David	K. Kilo	Q. Queso	X. Xochitl
E. Emilio	L. Luis	R. Rosa	Y. Yucatán
F. Francisco	M. María	S. Sal	Z. Zavala

Ejemplo:

Conforme al abecedario fonético deletree el siguiente apellido:

D I R L I K O V

D	_____	I	_____
I	_____	K	_____
R	_____	O	_____
L	_____	V	_____

2. Separación de Números Telefónicos.

Para evitar confusiones en la separación de números telefónicos tomaremos en cuenta las siguientes reglas:

- 1) Se separarán los números en dos dígitos.

ejemplo:

número 2741

VEINTISIETE, CUARENTA Y UNO.

- 2) Si los números telefónicos estuviesen formados por números impares, el primer dígito se pronunciará por separado.

ejemplo:

564-39

CINCO, SESENTA Y CUATRO, TREINTA Y NUEVE.

El criterio mínimo de aprobación para esta unidad es de 90%.

UNIDAD II. Marcas en la Boleta.

Tiene como objetivo: Enseñar a marcar correctamente - los óvalos en la boleta.

La boleta es el registro de datos de largas distancias nacionales, los cuales se utilizan para facturar el importe de las llamadas.

La Boleta se divide en dos áreas de marcado y un campo de escritura.

BOLETA

Area de Marcado	Campo de Escritura	Area de Marcado
○ ○ ○ ○		○ ○ ○ ○
○ ○ ○ ○		○ ○ ○ ○
○ ○ ○ ○		○ ○ ○ ○
○ ○ ○ ○		○ ○ ○ ○
○ ○ ○ ○		○ ○ ○ ○
○ ○ ○ ○		○ ○ ○ ○
○ ○ ○ ○		○ ○ ○ ○
○ ○ ○ ○		○ ○ ○ ○

Ejemplo:

Hacer marcas en los óvalos de 10 boletas siguiendo las indicaciones de su profesora.

El criterio mínimo de aprobación para esta unidad es de 100%.

UNIDAD III. Abreviaturas y Claves.

Tiene como objetivo: Enseñar a escribir las abreviaturas de los estados de la República Mexicana y enseñar las claves para comunicarse a un lugar determinado.

1. Nombres y Abreviaturas de la Rep. Mexicana.

Escriba en cada línea el nombre del estado, la abreviatura y la capital correspondiente, conforme el mapa que le entregará su profesora.

Ejemplo:

<u>Estado.</u>	<u>Abreviatura.</u>	<u>Capital.</u>
Chihuahua	Chih.	Chih.

2. Claves de Larga Distancia Nacional.

En el kardex que le entregará su profesora se encuentran las claves correspondientes a las poblaciones que solicite el usuario.

Estas las encontraremos por orden alfabético, así por ejemplo:

ACAPULCO, Gro. Se encuentra localizado en el indicador ABASOLO-ALTONTONGA.

El criterio mínimo de aprobación es de 90%.

UNIDAD IV. Registro de Datos en Boletas.

Tiene como objetivo: Enseñar a registrar los datos de Larga Distancia Nacional de teléfono a teléfono y de persona a persona, además de escribir lo que se marca para comunicarse con el teléfono de destino.

La manera como se marcarán los datos serán indicados por su profesora.

Ejemplo:

Una llamada de Guadalajara, Jal, (CLD 36), al número 270519, de México, D.F., (CLD 5), del número 3963207; con el Arq. Satow, de parte de la Srta. López a las 10:59 de la mañana, la registró la operadora 007 y la completo a las 11 a.m. La conferencia duró 19:30 minutos (cuando la duración de la conferencia es en minutos y segundos se cierra la conferencia al minuto siguiente y se marca en los minutos cobrables).

● ○ ● ○		● ○ ● ○
● ○ ○ ○	Abonado: Sr. Satow	Destino: México D.F.
○ ● ○ ○	Abonado origen: Srta. López	Origen: Guadalajara, Jal.
● ○ ○ ●	CLD: 5	CLD: 36
○ ○ ● ○	Hora de la llamada: 10:59	
○ ○ ○ ○		DURACIÓN: 19:30
● ● ○ ○	Operadora: 007	
● ● ○ ○		

El criterio mínimo de aprobación es del 90%.

UNIDAD V. Tarifas.

Tiene como objetivo: Enseñar a identificar las listas de claves de tarifas básicas e identificar las tablas de tarifas sin impuesto.

1. Lista de Clave de Tarifas Básicas.

Esta lista se encuentra en el kardex con un indicador en blanco.

La clave es la que determinará la tarifa aplicable a una llamada cuando se solicite tiempo y costo.

Ejemplo:

Escriba las claves de tarifa básica correspondiente a la siguiente llamada:

A Acámbaro, Gto, de Zumpango _____

2. Las Tablas de Tarifas sin impuesto.

Se localizarán en el kardex con indicador azul y se utilizan para calcular las tarifas de conferencia.

Ejemplo:

Una llamada de teléfono a teléfono, tiene la clave de tarifa básica 18; la conferencia duró 5 minutos.

Importe minutos cobrables	80.00
	+
Cargo por costo y tiempo	<u>10.00</u>
Tarifa de la con ferencia	\$ 90.00

El criterio mínimo de aprobación de esta unidad es de 90%.

Estas unidades se impartirán en el salón de clase.

Después de cada unidad, la profesora de Tráfico aplicará el examen correspondiente utilizando el criterio mínimo de aprobación.

CAPITULO 3



3.1. ANALISIS DE RESULTADOS.-

El análisis de Resultados es una herramienta que, estadísticamente nos muestra el comportamiento de los datos arrojados en la investigación para poder interpretarlos y llegar a conclusiones objetivas.

La empresa "Compañía de Teléfonos, S. A." registra después de cada unidad del curso los datos obtenidos en dos formas denominadas:

- a) Registro Diario de Actividades.
- b) Reporte de Resultados.

a) Registro Diario de Actividades.- Es un formato contenido por once espacios que serán cubiertos por la Profesora, los cuales enlistaremos a continuación:

1. Tipo de Curso
2. Número de Hojas
3. Nombre de la Profesora
4. Fecha de Registro
5. Clave de la Operadora
6. Día en que se impartió

7. Unidad correspondiente
8. Horas en el salón
9. Horas en el conmutador
10. Observaciones
11. Evaluación

1. Tipo de Curso.- En este espacio se marca con una cruz el cuadro al que corresponda el entrenamiento a impartir.

2. Número de hojas.- En el espacio ___ de ___ se anotará el número consecutivo de hojas y el total de éstas al finalizar el entrenamiento.

3. Nombre de la Profesora.- Se anotará el nombre de la profesora que llevará el registro.

4. Fecha del Registro.- Se anota el día, mes y año en que se lleva a cabo el registro.

5. Clave de la Operadora.- Se anota los números asignados a las OPI.

6. Día en que se impartió.- Se anota el número del día correspondiente de capacitación que se impartió a cada OPI.

7. Unidad correspondiente.- Se anota el número de uniu

b) Reporte de Resultados. - Es la evaluación individual de las unidades y del conmutador.

Con el fin de tener fácil acceso a la información referente al avance de las OPI, esta hoja se encuentra al reverso de la solicitud de empleo que entrega cada una de ellas.

Para llenar el Reporte, los datos se toman del Registro Diario de actividades.

Unidad	fecha		1a. op.	fecha		2a. op.	fecha		Con- muta- dor
	día	mes		día	mes		día	mes	

OBSERVACIONES:

Después de haberse aplicado el curso de Capacitación en su primera fase correspondiente a las cinco unidades, se examinó a cada una de las tres operadoras participantes y se procedió a otorgarles calificaciones.

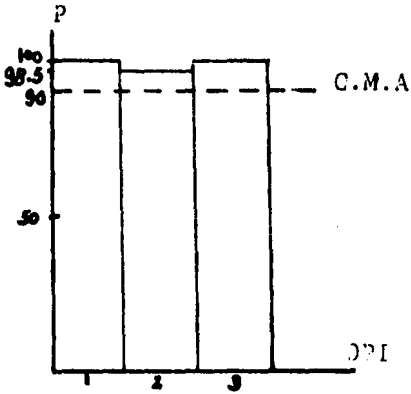
Las calificaciones se registraron en los formatos que anteriormente explicamos con el fin de llevar un control acerca del aprovechamiento que reportan las integrantes del curso.

Los espacios correspondientes a las horas, observaciones y evaluaciones del conmutador no se cubrieron debido a que las primeras cinco unidades no abarcan prácticas en el conmutador.

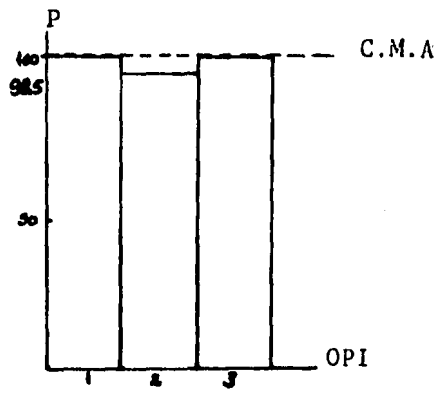
Los registros nos arrojaron los resultados que se presentarán en forma de promedios:

Operadora Unidad	Operadora 1	Operadora 2	Operadora 3	Promedio
1a. Unid.	100	98.5	100	99.5%
2a. Unid.	100	98.5	100	99.5%
3a. Unid.	100	100	100	100%
4a. Unid.	100	100	100	100%
5a. Unid.	100	60	100	86.6%
	100	91.4	100	97.12%
				Promedio Total

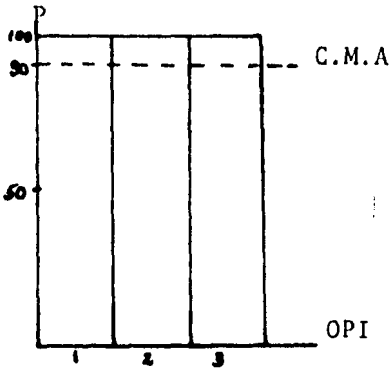
La Interpretación gráfica de dichos resultados es la siguiente:



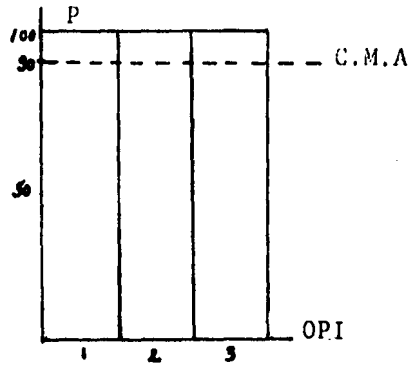
La. Unidad



2a. Unidad

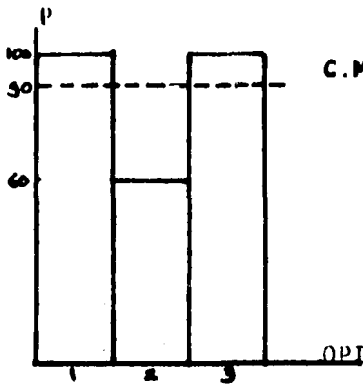


3a. Unidad

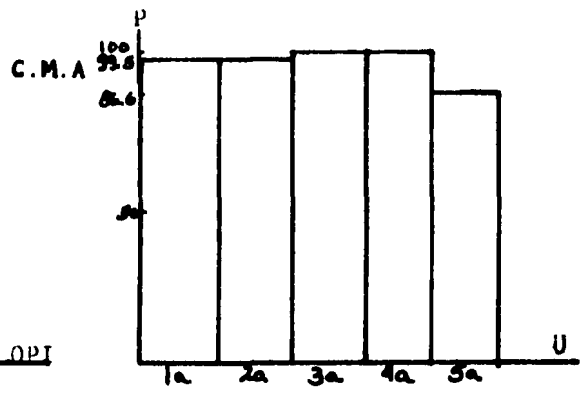


4a. Unidad

C.M.A= Criterio Mínimo de Aprobación.
P.= Promedios.
O.P.I.= Operadoras de Primer Ingreso.



4a. Unidad



Promedios Generales

Conforme lo obtenido podemos observar que el aprovechamiento de las participantes es muy satisfactorio, pues por un lado, los promedios individuales rebasan el criterio mínimo de aprobación y por otro, no se recurre frecuentemente a la segunda oportunidad que otorga la empresa para acreditar el exámen correspondiente a cada unidad.

CAPITULO 4

C O N C L U S I O N E S

Como hemos dicho la Capacitación se ha convertido en una herramienta indispensable en toda actividad laboral, máxime si se trata de trabajadores que desempeñan sus labores en medianas y grandes empresas en donde el continuo cambio de la tecnología requiere conocimientos especializados; incluso, debido a la presente situación económica que está viviendo el País, las empresas están optando por actualizar y perfeccionar los conocimientos de sus trabajadores en lugar de realizar nuevas contrataciones.

Por otro lado, la Capacitación contribuye a acrecentar las aspiraciones y posibilidades del trabajador, mejorando sus relaciones interpersonales y logrando su desarrollo dentro y fuera de la organización.

Aunque es difícil lograr que todas las empresas existentes en México adopten un modelo general para impartir Capacitación pues las necesidades varían en cada una de éstas, "Compañía de Teléfonos, S.A." ha encaminado todos sus esfuerzos para crear un proceso de Capacitación basado en

los lineamientos establecidos en la Ley Federal del Trabajo obteniendo resultados satisfactorios.

Específicamente al analizar el área de Tráfico hemos encontrado un claro avance gracias a la aplicación del Curso de Capacitación para Operadoras de Primer Ingreso, que aún estando en la fase experimental augura óptimos resultados, pues en lo subsecuente sólo las operadoras que hayan demostrado que son competentes para desempeñar su labor, podrán ocupar el puesto deseado proporcionando un excelente servicio al usuario.

Es obvio que el sistema descrito y los procedimientos mencionados, solo serán de utilidad en empresas similares; sin embargo, esperamos haber podido presentar una idea constructiva de la manera de implementar un servicio de capacitación a manera de obra especializada, que con las adaptaciones pertinentes, pueda ser de utilidad a otros organismos sociales de la magnitud del que tomamos como nuestro campo de observación.

Por lo tanto, concluimos que la Capacitación es una alternativa que da como resultado el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos de las em--

presas logrando aumentar el desarrollo y el nivel de vida de una Nación.

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

1. ARIAS, Galicia Fernando
"Administración de Recursos Humanos"
Ed. Trillas, México 1973, 524 p.p.

2. BASS, Bernard M.
"Entrenamiento en la Industria"
Ed. CECSA, México 1971, 205 p.p.

3. BLACK, James Menzies
"Preparación de Personal Competente"
Ed. CECSA, México 1969, 152 p.p.

4. CALDERON, Córdova Hugo
"Manual para la Admon. del Proceso de Capacitación de Personal"
Ed. Limusa, México 1982, 129 p.p.

5. CAVAZOS, Flores Baltasar et all.
"Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistematisada"
Ed. Trillas, México 1985, 557 p.p.

6. CRAIG, Robert L. y BITTEL, R. Lester
"Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal"
Ed. Diana, México 1971, 687 p.p.

7. DOWLING, J. R. y DROLET, R. F.
"Cómo desarrollar un programa de Capacitación y
Adiestramiento"
Ed. Interamericana, México 1982, 150 p.p.

8. FIGORS, Paul y MYERS, Charles A.
"La Administración de Personal"
Ed. CECOSA, México 1960, 890 p.p.

9. U. C. E. C. A.
"Manual de Capacitación y Adiestramiento"
Ed. Popular de los Trabajadores, Serie Técnica núm. 5,
México 1981, 255 pp.

10. VONBLEICKEN, Bleick
"Manual para el adiestramiento del personal, una guía
para el adiestramiento de los dirigentes del trabajo"
Ed. Herrero, Estados Unidos 1953, 322p.p.