

2Ej



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
"CUAUTITLAN"

## "Diseño de un Sistema General de Capacitación y Adiestramiento para Niveles Ejecutivos"

### T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N:  
GABRIEL BELLO HERRERA  
PEDRO JESUS DIAZ ESTRADA  
RODOLFO SANCHEZ INDA

Director de Tesis:  
L. A. E. Francisco Ramírez Ornelas

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES - CUAUTITLAN



Departamento de  
Exámenes Profesionales

Cuautitlán Izcalli, Méx.



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.

## INDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCION	
<u>INDICE A</u>	
METODO DE INVESTIGACION APLICADO	
1.0 Identificación del Problema .....	02
1.1 Justificación del Estudio .....	02
1.2 Determinación del Problema .....	02
2.0 Demarcación del Fenómeno .....	02
3.0 Formulación de Hipótesis .....	02
4.0 Fijación de Objetivos .....	03
4.1 Objetivo General .....	03
4.2 Objetivos Específicos .....	03
5.0 Determinación de Variables Independiente y - Dependiente .....	03
5.1 Variable Independiente .....	04
5.2 Variable Dependiente .....	04
6.0 Determinación de Variables de Control .....	05
6.1 Variables de Control .....	06
7.0 Ajuste a la Hipótesis Original .....	06
8.0 Diseño de la Investigación de Campo .....	07
8.1 Diseño del Cuestionario .....	07
8.2 Determinación del Tamaño de la Muestra .....	08
8.2.1 Población del Estudio .....	08
8.2.2 Determinación de la Muestra .....	10
9.0 Obtención e Interpretación de Resultados .....	15
10.0 Conclusiones de la Investigación .....	50

### INDICE B

#### TEMA I. ANTECEDENTES

1. <u>Antecedentes de la Capacitación y el Adiestramiento</u>	
1.1 Conceptualización de Capacitación y Adiestramiento	64

	Pág.
1.2 Evolución e Importancia de la Capacitación y - el Adiestramiento en México.....	66
1.3 La Capacitación y Adiestramiento como un Sistema	70
1.4 La Pre-capacitación o Etapa de Motivación y - Credibilidad.....	86

## TEMA II. REGULACION

<b>1. <u>Marco Jurídico de la Capacitación y el Adiestramiento</u></b>	
1.1 La Capacitación y el Adiestramiento como - Mandato Constitucional .....	90
1.2 Ley Federal del Trabajo en Materia de Capaci- tación y Adiestramiento .....	92
1.3 Capacitación y Adiestramiento en el Trabajo ....	93
1.4 Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo ..	95
1.5 Organismos Reguladores .....	97
<b>2. <u>Impacto Socio-Económico de la Capacitación y el Adiestramiento.</u></b>	
2.1 En el Personal de la Empresa .....	102
2.2 En la Organización .....	103
2.3 En la Comunidad .....	104

## TEMA III. SISTEMA GENERAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA NIVELES EJECUTIVOS.

<b>1. <u>Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestra- miento.</u></b>	
1.1 Procedimientos, Técnicas e Instrumentos para - Recopilar Información.....	113
1.2 El Análisis de Puestos y la Evaluación del De- sempeño con Fines de Capacitación y Adiestra- miento.....	126
1.3 Informe Final de la Detección de Necesidades- de Capacitación y Adiestramiento.....	134
<b>2. <u>Análisis de Problemas y Toma de Decisiones en - Capacitación y Adiestramiento</u></b>	
2.1 Proceso para la Solución de Problemas Detectados	137
2.1.1 Diagnóstico de los Problemas Detectados - de Capacitación y Adiestramiento.....	138

	Pág.
2.1.2 Generación de Soluciones Alternativas.....	142
2.1.3 Análisis y Elección de Soluciones - Optativas.....	150
2.1.4 Instrumentación e Implantación de la Solución Elegida.....	153
<b>3. <u>Elaboración del Plan y Programa de la Capacitación y Adiestramiento</u></b>	
3.1 Formulación del Plan de Capacitación y - Adiestramiento.....	
3.1.1 Características de un Plan de Capaci- tación y Adiestramiento.....	156
3.1.2 Información Básica que Deberá Contener- el Plan .....	157
3.2 Elaboración del Programa.....	161
<b>4. <u>Ejecución, Control y Evaluación de las Acciones. de Capacitación y Adiestramiento</u></b>	
4.1 Ejecución de la Función de Capacitación y - Adiestramiento.....	173
4.2 Control y Evaluación de las Acciones de Capa- citación y Adiestramiento.....	177
4.2.1 Herramientas de Control .....	178
4.2.2 Evaluación de los Planes y Programas- de Capacitación y Adiestramiento.....	186
 Conclusiones Generales .....	 200
 Bibliografía .....	 201

## INTRODUCCION

En estos momentos difíciles en que se requiere de un esfuerzo extraordinario de eficiencia y productividad en México, cobra cada vez más importancia la función de Capacitación y Adiestramiento para la formación y desarrollo de todos los niveles de la organización, en especial a nivel ejecutivo, puesto que en ellos recae la toma de decisiones.

La Capacitación y el Adiestramiento son una necesidad palpable en las organizaciones principalmente en la pequeña y mediana empresa, ya que se relaciona con todos los niveles motivando al personal y logrando con ello un cambio de actitudes, así como un desarrollo de sus habilidades e incremento de sus conocimientos.

Las organizaciones deben estar conscientes de la importancia que tiene en la actualidad, el preparar a las personas que en el futuro ocuparán los puestos directivos.

Al planear la preparación y formación de ejecutivos en una forma adecuada, se obtendrán entre otras ventajas:

- El personal obtiene los elementos teórico-prácticos que fomentan en él una mejor planeación del trabajo y resultados esperados a fin de evitar improvisaciones y divagaciones.
- Poder prever y señalar las esferas en las que se requiere capacitación y/o adiestramiento.
- Las personas se integran a puestos acorde a sus conocimientos y habilidades.

La Capacitación y el Adiestramiento a nivel superior desarrolla la madurez y criterio en la toma de decisiones, asimismo, proporciona a los ejecutivos una marcada actualización para estar al día en relación a las teorías, investigaciones y prácticas en el campo de su especialización.

Aparentemente, la función de capacitar y adiestrar es una labor sencilla de realizar, sin embargo, requiere de una planeación, ejecución y control científicamente determinados; no se puede improvisar, ni mucho menos actuar sin un objetivo claramente definido y eficazmente comunicado a través de programas atractivos que realmente ayuden a disipar deficiencias y dudas.

Es por eso, que la Capacitación y el Adiestramiento de personal en la práctica se convierte en una función dinámica y creadora.

Por lo tanto, la Capacitación y el Adiestramiento a nivel ejecutivo se ha convertido en una necesidad que ningún empresario debe ignorar.

El propósito que se persigue en esta investigación, es diseñar un Sistema General de Capacitación y Adiestramiento que ayude a los ejecutivos a desarrollarse y a tener mejores perspectivas hacia el cambio, a ser capaces de resolver con más eficiencia los problemas que se les presenten y a tomar mejores decisiones para el bienestar propio y el de la organización, ya que en sus manos se encuentra el futuro de las empresas, y que mejor si está en manos de gente capacitada, para cumplir con sus funciones en la medida que de ellos se espera.

En lo que se refiere a la estructura del estudio, éste se encuentra conformado por dos partes. Una referente a la parte metodológica y la otra al contenido. Esta última, constituida de tres temas. El primero denominado Antecedentes, consta de un capítulo, el cual incorpora algunos conceptos de capacitación y adiestramiento; hace una breve reseña de lo que ha sido la capacitación y el adiestramiento en México, haciendo resaltar la importancia de dicha función; ubica y conceptualiza a la capacitación y al adiestramiento como un sistema, identificando y describiendo los elementos que lo conforman; finalmente, examina la necesidad de incluir en los programas de capacitación y adiestramiento una primera fase de motivación y credibilidad.

El segundo tema, que engloba el Marco Jurídico de la Capacita

ción y el Adiestramiento, se encuentra integrado por dos capítulos. En el primero de ellos, se describen las disposiciones legales de la capacitación y el adiestramiento, exponiendo los antecedentes y las modificaciones que precedieron a la reglamentación actual; explica e identifica lo referente a la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y para el trabajo, así como la contribución de algunas instituciones públicas para su fomento; por último, señala los organismos que regulan y coordinan todo lo referente a la capacitación y al adiestramiento, enunciando las facultades que ostentan.

En el capítulo segundo, se estudia como la función de capacitar y adiestrar repercute social y económicamente en el personal, en la organización y en la comunidad, transformandose en beneficios mutuos.

El tema tres, que lleva por nombre Sistema General de Capacitación y Adiestramiento para Niveles Ejecutivos (sistema propuesto), está formado por cuatro capítulos.

El primero, hace alusión a las técnicas y procedimientos empleados para recopilar información referente a las necesidades de capacitación y adiestramiento de los niveles ejecutivos, entre ellas, el análisis de puestos y la evaluación del desempeño.

El segundo capítulo, se refiere al análisis de problema de capacitación y adiestramiento, así como el proceso a seguir para la búsqueda de soluciones optativas en la toma de decisiones de capacitación.

El tercer capítulo, ofrece información sobre el proceso a seguir en la elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

Por último, el capítulo cuarto, aborda lo referente a la implantación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, es decir, a la parte dinámica de ésta función, así como a los mecanismos utilizados para su control y evaluación.



M E T O D O   D E   I N V E S T I G A C I O N

A P L I C A D O

## 1.0 Identificación del Problema

### 1.1 Justificación del Estudio

Existe el fenómeno general de desajuste entre los requerimientos del trabajo y las características personales, para satisfacerlas en términos de conocimientos y actitudes. 1)

Por otra parte, se carece de información confiable y precisa sobre este fenómeno y en consecuencia, las soluciones que se aplican para corregirlas son: insuficientes y relativamente improductivas.

Lo cual hace necesario implantar un Sistema de Capacitación y Adiestramiento que permita preparar a los ejecutivos para un mejor desempeño de sus actividades laborales. Ello redundará en una actuación dinámica congruente con nuestra realidad económica que permitirá el aprovechamiento racional de los recursos.

### 1.2 Determinación del Problema

La falta de Capacitación y Adiestramiento en los niveles ejecutivos de las organizaciones, es uno de los principales factores -- que provocan deficiencias en la toma de decisiones, reflejándose -- en su baja rentabilidad y competitividad como ente económico-social.

## 2.0 Demarcación del Fenómeno

- En las empresas productoras de bienes y/o servicios que operan en el país.
- En las empresas que integran el sector público y/o privado.

## 3.0 Formulación de Hipótesis

Tomando en consideración el problema anteriormente planteado, -

1) -----  
En base al Diagnóstico que sobre Capacitación y Adiestramiento presenta la S.T.P.S., en el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, 1984-1988.

hemos formulado las siguientes hipótesis:

- Si se desarrolla un Sistema que constantemente proporcione capacitación y adiestramiento a los niveles ejecutivos, -- las empresas serán más efectivas organizacionalmente al -- perfeccionar y desarrollar sus cuadros ejecutivos, puesto que éstos tendrán una mayor visión en la resolución de los problemas y una ejecución más eficiente de sus funciones.
- Muchos de los grandes problemas que enfrentan actualmente las organizaciones, se deben a la falta de una acción de - capacitación y adiestramiento de su personal ejecutivo.

#### 4.0 Fijación de Objetivos

##### 4.1 Objetivo General

Diseñar un Sistema General de Capacitación y Adiestramiento, que ayude a los ejecutivos a ser más eficaces y eficientes en el desempeño de sus funciones.

##### 4.2 Objetivos Específicos

- Elevar el nivel de desarrollo de los ejecutivos, para lograr mejores perspectivas hacia el cambio.
- Incrementar la eficiencia en la resolución de los problemas que se le presenten, para el bienestar propio y el de la organización.
- Acrecentar la motivación de los ejecutivos y con ello obtener un mayor sentido de responsabilidad.

#### 5.0 Determinación de Variables Independiente y Dependiente

Las variables Independiente y Dependiente que ocupan nuestro estudio, se encuentran determinados de la siguiente manera:

## 5.1 Variable Independiente

Si en las organizaciones se implanta un Sistema de Capacitación y Adiestramiento que garantice el continuo desarrollo de los niveles ejecutivos, se logrará entre otras cosas:

## 5.2 Variable Dependiente

- A). Perfeccionar los cuadros ejecutivos de la organización.
- Hacer que los ejecutivos aprecien la responsabilidad del puesto y actuen conforme a él.
  - Coadyuvar a la realización plena del ejecutivo y al desarrollo de la organización.
  - Un mejoramiento en las relaciones con sus subordinados y con los demás miembros de la organización.
  - Una mayor identificación y compromiso hacia los objetivos organizacionales.
  - Obtener una actualización en sus conocimientos y un incremento en sus habilidades presentes.
  - Una adecuada y oportuna toma de decisiones por parte de los ejecutivos.
  - Un mejoramiento de la calidad del personal ejecutivo que labora en las organizaciones.
- B). Un desarrollo más eficiente de la organización.
- Satisfacer las necesidades que surgen por el constante avance científico y tecnológico.
  - Elevar los índices de eficiencia y lograr un mayor control y coordinación de los recursos humanos, materiales y financieros.

- Una mayor integración entre sus miembros que le permitirá actuar como una unidad organizada.
- Un mayor incremento en la productividad de la empresa.

#### 6.0 Determinación de Variables de Control

En lo que respecta a la determinación de las variables de control que regirán nuestra investigación de campo, éstas se en encuentran fundamentadas en los siguientes planteamientos:

- ¿Cuál es el giro de la empresa ?
- De acuerdo al tamaño de la empresa ¿ Cómo la clasifica?
- ¿ De que origen es la empresa ?
- ¿ Existe en la empresa un departamento responsable en capa citación y adiestramiento ?
- ¿ Se proporciona en la empresa cursos de capacitación y -- adiestramiento a los ejecutivos ?
- ¿ Con que frecuencia son capacitados y/o adiestrados los - ejecutivos ?
- ¿ En que forma se brinda la capacitación y/o adiestramien- to a los ejecutivos ?
- ¿ Como detectan las necesidades de capacitación y/o adies- tramiento de sus ejecutivos ?
- ¿ Se encuentra en la empresa un Sistema de Capacitación y- Adiestramiento dirigido al personal ejecutivo?
- ¿ Qué beneficios a obtenido al contar con un Sistema de Ca pacitación y Adiestramiento de ejecutivos ?

- ¿ Existe un control de los planes y programas de capacitación y adiestramiento a nivel ejecutivo ?
- ¿ Es evaluada la capacitación y el adiestramiento que se brinda a los ejecutivos ?
- ¿ Cree importante dar Capacitación y Adiestramiento a nivel ejecutivo ?

#### 6.1 Variables de Control

- Departamento responsable en Capacitación y Adiestramiento.
- Capacitación y Adiestramiento que se brinda a los ejecutivos.
- Forma y frecuencia que se da Capacitación y Adiestramiento a los ejecutivos.
- Cómo se considera la Capacitación y el Adiestramiento que se otorga a los ejecutivos.
- Existencia de un Sistema de Capacitación y Adiestramiento a nivel ejecutivo.
- Beneficios alcanzados por contar con un Sistema de Capacitación y Adiestramiento de ejecutivos.
- Importancia dada a la Capacitación y al Adiestramiento de ejecutivos.

#### 7.0 Ajuste a la Hipótesis Original

Revisando las hipótesis anteriormente planteadas, determinamos que no había que hacerles algún ajuste por lo cual, decidimos que éstas permanecerán sin cambio alguno.

## 8.0 Diseño de la Investigación de Campo

Una vez planteado el problema de nuestra investigación, se procede a estructurar el tipo de investigación que nos permita obtener la información necesaria para llevar a cabo nuestro estudio.

Para el inicio de esta investigación fué necesario realizar una primera fase que abarcó el aspecto bibliográfico y documental con objeto de formar un marco de referencia que sustentara nuestra investigación de campo y al mismo tiempo, ayudará a establecer parámetros evaluatorios.

Hemos considerado que de acuerdo a la naturaleza de nuestro estudio, la técnica más adecuada para nuestra investigación de campo es el cuestionario.

Los datos arrojados por los cuestionarios se recolectarán y se tratarán sistemáticamente. Se procederá al vaciado de datos, tabulándolos a fin de conseguir una uniformidad para facilitar su manejo, de donde se pasará a la interpretación de los resultados y a la determinación de las conclusiones correspondientes.

### 8.1 Diseño del Cuestionario

Este contendrá preguntas sencillas, algunas de respuestas cerradas y otras abiertas acordes al tipo de información a obtener.

Se llevará así mismo una prueba piloto con el fin de corroborar la eficacia del cuestionario y hacer los ajustes pertinentes. Las entrevistas se llevarán a cabo con los responsables del departamento de recursos humanos o de capacitación y adiestramiento, y a falta de estos, con los encargados de dicha función.

Con objeto de facilitar la entrada a las empresas y crear confianza al entrevistado, se le anexará a cada cuestionario una hoja de presentación en donde se aclare el motivo de la encuesta.

y la forma en que será manejada la información, la cual irá acompañada con la firma del Director de Tesis y el sello de la Facultad.

Asimismo, para garantizar la debida aplicación del cuestionario, se solicitará el sello o en su defecto la firma del entrevistado y el teléfono de la empresa.

## 8.2 Determinación del Tamaño de la Muestra

### 8.2.1 Población del Estudio

#### Concepto Básico

**Población:**.- área de la cual los datos estadísticos son recopilados. O grupo formado por el número total de datos que podemos obtener al efectuar un determinado experimento.

De acuerdo a lo anterior, hemos determinado que nuestra investigación se concentrará en dos zonas industriales que son: la Zona Industrial Vallejo en el Distrito Federal y la Zona Industrial Cuamatla en Cuautitlán Izcalli, Estado de México, mismas que conforman nuestra población y que se encuentran integradas de la siguiente manera:

#### A) Zona Industrial Vallejo

En la Zona Industrial Vallejo existen más de 1000 empresas -- grandes, medianas y pequeñas donde más de 300,000 personas se encuentran empleadas.

En el año de 1980, fecha del último estudio económico elaborado por la Asociación Industrial Vallejo A.C., las empresas de la zona podrían agruparse en las siguientes ramas:

- Industria Alimenticia
- Industria Textil y del Vestido
- Industria del Cuero y del Calzado



- Industria Maderera
- Industria Mueblera
- Industria Editorial
- Industria Papelera
- Industria Química
- Industria del Hule y del Plástico
- Industria Minera y Metálica
- Industria de Productos Metálicos
- Industria Mecánica
- Industria Electrica y Electrónica

Para efectos de nuestro estudio se eliminaron las siguientes empresas: Hoteles, Institutos, Bancos, Clubes, Escuelas, Centros deportivos, bodegas, y pequeños talleres con lo cual nuestra población se ve reducida a la cantidad de 703 empresas.

#### B) Zona Industrial Cuamatla

En la Zona Industrial Cuamatla se encuentran ubicadas 112 empresas según el último censo realizado por el H. Ayuntamiento de Cuautitlán Izcalli, las cuales se encuentran distribuidas en las siguientes ramas:

- Industria Mueblera
- Industria Textil
- Industria Papelera
- Industria Química
- Industria Alimenticia
- Industria de Productos Metálicos
- Industria Electrica y Electrónica
- Industria de Artículos de Piel y Plástico
- Industria Metálica Básica

De las 112 empresas ubicadas en la zona, tuvimos que eliminar 32 establecimientos por ser almacenes y pequeños talleres, reduciéndose nuestra población a 80 empresas.

## 8.2.2 Determinación de la Muestra

### Concepto Básico

**Muestra.** - grupo de elementos representativos extraídos de una población, con objeto de describir, estimar o predecir la naturaleza de dicha población.

Para efectos de nuestra investigación el tipo de muestreo a utilizar será el muestreo aleatorio simple, en donde cada elemento de la población tendrá la misma oportunidad de ser seleccionado.

La determinación del tamaño de la muestra se llevará a cabo tomando en cuenta el número total de empresas ubicadas en cada una de las dos zonas industriales antes mencionadas que conforman nuestra población.

Para tal efecto se utilizará la siguiente fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n_o = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{h^2}$$

$$n = \frac{n_o}{1 + (n_o - 1)/N}$$

en donde:

$n_o$  = Una primera aproximación satisfactoria n

Z = Coeficiente de confianza

p = Probabilidad de éxito

h = Grado de precisión deseada

n = Muestra

N = Población

Desarrollando la fórmula anterior en cada zona industrial, tenemos:

A) Para la Zona Industrial Vallejo

Datos:

$$Z = 90\% = 1.645$$

$$p = 0.50$$

$$h = 0.10$$

$$N = 703$$

Sustituyendo estos valores en la fórmula inicial:

$$n_o = \frac{(1.645)^2 (0.50) (1 - 0.50)}{(0.10)^2} =$$

$$n_o = 67.65$$

$$n = \frac{67.65}{1 + (67.65 - 1) / 703} =$$

Muestra:

$$n = 61.79 = 62 \text{ empresas a encuestar}$$

B) Para la Zona Industrial Cuamatla

Datos:

$$Z = 90\% = 1.645$$

$$p = 0.50$$

$$h = 0.10$$

$$N = 80$$

Sustituyendo valores en la fórmula inicial:

$$n_o = \frac{-(1.645)^2 \cdot (0.50) \cdot (1 - 0.50)}{(0.10)^2} =$$

$$n_o = 67.65$$

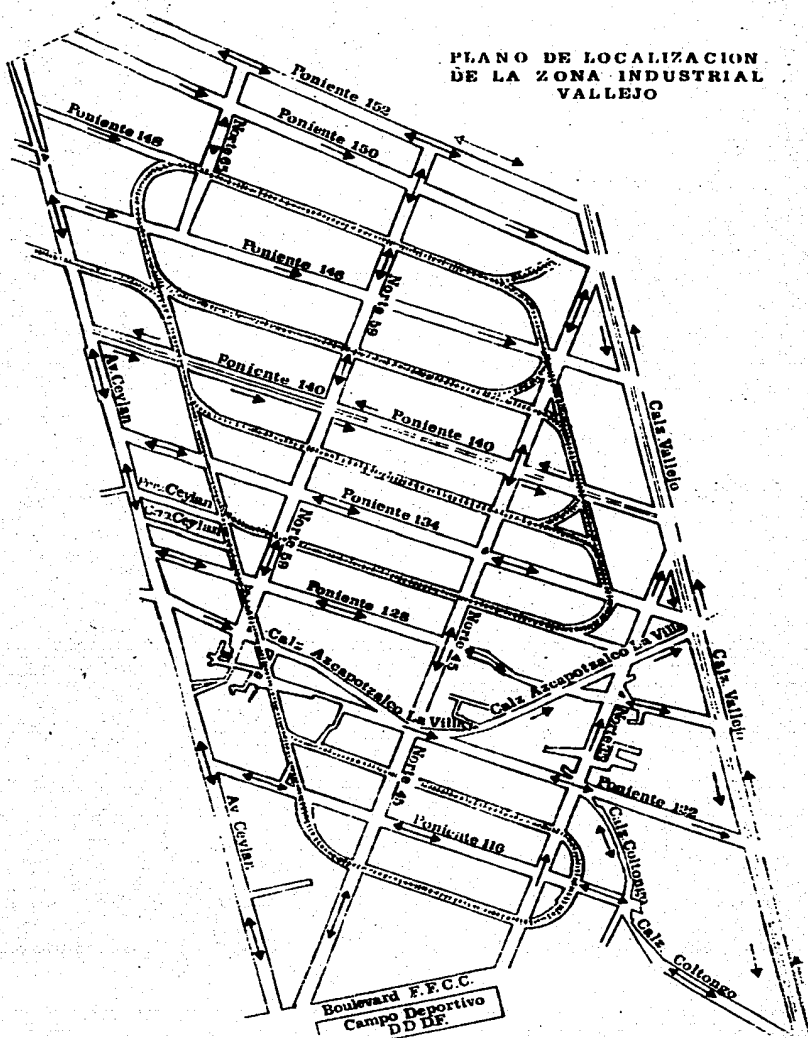
$$n = \frac{67.65}{1 + (67.65 - 1) / 80} =$$

Muestra:

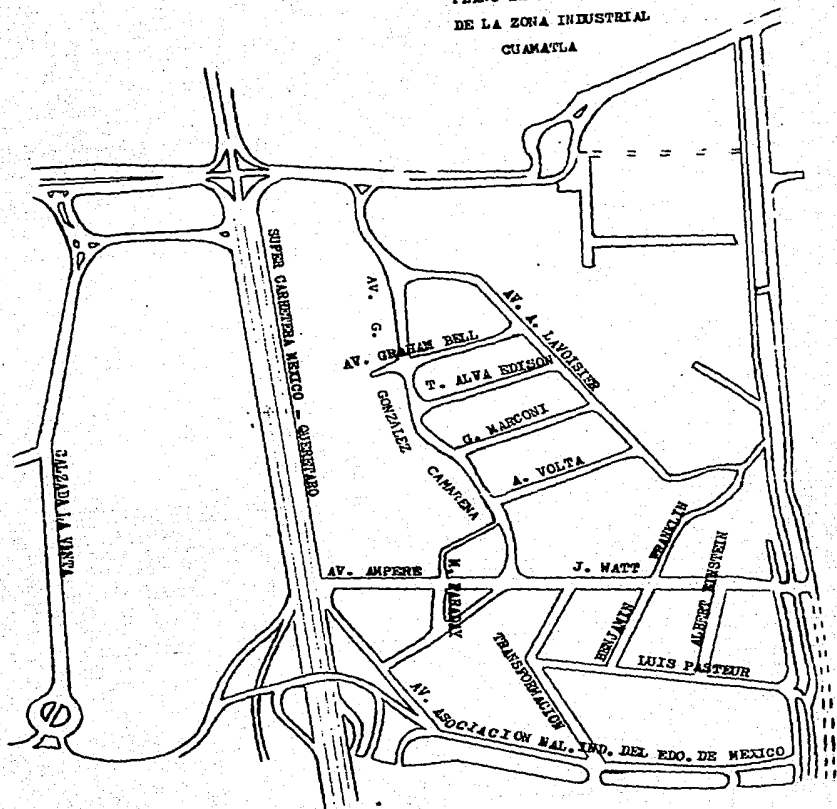
$$n = 36.90 = 37 \text{ empresas a encuestar}$$

De esta forma, se elaborarán un total de 99 cuestionarios de los cuales, 37 serán aplicados en la Zona Industrial Cuamatla y 62 en la Zona Industrial Vallejo.

PLANO DE LOCALIZACION  
DE LA ZONA INDUSTRIAL  
VALLEJO



PLANO DE LOCALIZACION  
DE LA ZONA INDUSTRIAL  
GUAMATLA



9.0 Obtención e Interpretación de ResultadosA) Zona Industrial Vallejo

## - Giro de la empresa

	Empresas	Por ciento
Comercial	9	14
De Distribución	6	10
Industrial	45	73
De Servicios	2	3
	<hr/>	<hr/>
Total	62	100

De las 62 empresas encuestadas; el 73% corresponde al sector Industrial, seguidas por empresas Comerciales, de Distribución y de Servicios.

## - Antigüedad de la empresa

	Empresas	Por ciento
1 a 5 años	4	6
5 a 10 años	16	26
10 años o más	42	68
	<hr/>	<hr/>
Total	62	100

En la mayoría de las empresas que formaron nuestra muestra, se encontró que el 68% de éstas tienen aproximadamente 10 años o más de haberse establecido en la zona industrial vallejo.

## - Tamaño de la empresa de acuerdo a la cantidad de personal ocupado +

	Empresas	Por ciento
Chica	9	15
Mediana	33	53
Grande	20	32
Total	62	100

+ Considerando como industria pequeña, aquella que ocupe entre 15 a 100 personas, mediana entre 101 a 250 personas y grande de 251 personas o más, de acuerdo con el criterio de NAFINSA.

Conforme a nuestra muestra, la mayor parte de las empresas -- que componen la zona industrial se clasifican como medianas ya -- que estas ocupan el 53%.

- Origen de la empresa

	Empresa	Por ciento
Nacional	41	66
Extranjera	21	34
Total	62	100

Como se observa, el 66% de las empresas encuestadas son de -- procedencia nacional y únicamente el 34% son de capital extranjero.

- La organización cuenta con una Dirección (o equivalente) de Recursos Humanos.

	Empresas	Por ciento
Si	48	77
No	14	23
Total	62	100



Conforme a los resultados obtenidos el 77% de las organizaciones, si cuentan con una Dirección de Recursos Humanos.

- Cuenta con un Departamento especializado de Capacitación y Adiestramiento.

	Empresas	Por ciento
Si	29	47
No	33	53
	<hr/>	<hr/>
Total	62	100

Los resultados de la encuesta realizada a 62 organizaciones, indican que el 53% carecen de un departamento especializado en capacitación y adiestramiento y el 47% si cuenta con dicho departamento. (Gráfica No. 1)

- A falta de un Departamento de Capacitación y Adiestramiento, el encargado de dicha función es:

	Empresas	Por ciento
Gerente de Ventas	8	24
Institución Externa	1	3
Gerencia de Producción	2	6
Departamento de Recursos Humanos	15	46
Servicios Administrativos	3	9
Supervisores	4	12
	<hr/>	<hr/>
Total	33	100

Como se puede observar, en aquellas organizaciones que no cuentan con un departamento de capacitación y adiestramiento, comúnmente el departamento de Recursos Humanos es quien se encarga de otorgar la capacitación y el adiestramiento (46%).

- La empresa proporciona a sus ejecutivos cursos de Capacitación y/o Adiestramiento.

	Empresas	Por ciento
Si	29	47
No	33	53
	<hr/>	<hr/>
Total	62	100

Lo anterior nos indica que de las 62 empresas encuestadas, es mayor el porcentaje de aquellas que no dan capacitación y adiestramiento a sus ejecutivos, pues estas representan el 53% del total de las empresas. (Gráfica No.2)

- Como es considerada la Capacitación y el Adiestramiento que se les brinda a los ejecutivos.

	Empresas	Por ciento
Eficiente	9	32
Deficiente	6	20
Suficiente	14	48
	<hr/>	<hr/>
Total	29	100

Se pudo constatar que en aquellas organizaciones donde se brinda capacitación y adiestramiento ésta resulta eficiente en un 32%, suficiente en un 48% y una última parte está catalogada como deficiente 20%. (Gráfica No.5)

- Periodicidad con que los ejecutivos reciben Capacitación y Adiestramiento.

	Empresas	Porciento
1 vez al año	12	41
2 veces al año	7	24
3 veces o más al año	10	35
Total	29	100

Podemos concluir, que la mayor parte de los ejecutivos reciben capacitación y/o adiestramiento con una frecuencia de una vez al año (41%), el 35% se capacita y/o adiestra 3 veces o más al año y el resto lo hace 2 veces al año (24%). (Gráfica No. 4)

- La capacitación y el Adiestramiento que se brinda al personal-ejecutivo es:

	Empresas	Porciento
Interna	3	10
Externa	10	35
Combinada	16	55
Total	29	100

La mayoría de las organizaciones prefieren optar por la capacitación y/o adiestramiento combinada. Es decir, la que brinda la organización internamente con la que ofrecen Institutos o agentes externos capacitadores. (Gráfica No. 5)

- Los ejecutivos presentan resistencia a ser Capacitados y/ o Adiestrados

	Empresas	Porciento
Si	4	14
No	25	86
Total	29	100

Lo anterior señala que la mayor parte de los ejecutivos aceptan recibir la capacitación y/o adiestramiento que les proporciona su organización (86%).

- Las formas en que las empresas analizadas detectan las necesidades de Capacitación y Adiestramiento de sus ejecutivos son - las siguientes:

	Por ciento
Programa de Detección de Necesidades permanente	3
Por Cambios Surgidos en la Organización	29
Entrevistas y Cuestionarios	31
Análisis del Personal	3
Inventario de Habilidades y Conocimientos	7
Por iniciativa del Personal	3
Por Actualización	3
Evaluación del desempeño	21
Total	100

- Empresas que cuentan con un Sistema de Capacitación y Adiestramiento para sus ejecutivos.

	Empresas	Por ciento
Si	18	29
No	11	18
No Capacita	33	53
Total	62	100

Los datos obtenidos indican que de las 62 empresas, el 29% sí cuenta con un Sistema de Capacitación y Adiestramiento dirigido a sus ejecutivos. En tanto que en el 71% de las mismas no existe dicho Sistema, el 53% no otorga capacitación y adiestramiento a sus ejecutivos y por lo tanto no tienen un Sistema diri

gido a éstos. (Gráfica No. 6)

- Cubre las necesidades de Capacitación y/o Adiestramiento el Sistema implantado en la empresa.

	Empresas	Por ciento
Si	11	61
No	7	39
	18	100
Total		

Del total de organizaciones que cuentan con un Sistema de Capacitación y Adiestramiento para ejecutivos, el 61% de éstas consideran que su Sistema sí satisface las necesidades que tienen sus ejecutivos en cuanto a capacitación y/o adiestramiento se refiere.

- Beneficios que han obtenido las empresas al contar con un Sistema de Capacitación y Adiestramiento encaminado a sus ejecutivos.
  - . Superación y mejoramiento del personal ejecutivo
  - . Control administrativo más eficiente
  - . Solución de problemas tanto del personal como de la organización
  - . Mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones
  - . Mayor productividad
  - . Actualización de conocimientos
  - . Mayor integración de ejecutivos
- Se lleva a cabo un control de los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento.

	Empresas	Por ciento
Si	17	94
No	1	6
	<hr/>	<hr/>
Total	18	100

En aquellas organizaciones donde se tiene establecido un Sistema de Capacitación y Adiestramiento se observó que el 94% sí lleva un control de los planes y programas de capacitación y/o adiestramiento orientado a los ejecutivos.

- Se evalúa la Capacitación y el Adiestramiento del personal ejecutivo.

	Empresas	Por ciento
Si	17	94
No	1	6
	<hr/>	<hr/>
Total	18	100

De las organizaciones que cuentan con un Sistema dirigido a sus ejecutivos, el 94% evalúa la capacitación y/o adiestramiento que imparten.

- Cree conveniente contar con un Sistema de Capacitación y Adiestramiento para ejecutivos.

	Empresas	Por ciento
Si	9	82
No	2	18
	<hr/>	<hr/>
Total	11	100

Las empresas que imparten capacitación y adiestramiento a sus ejecutivos, pero que no cuentan con un Sistema dirigido a estos manifestó en su mayoría la utilidad de contar con un Sistema

propio de Capacitación y Adiestramiento dirigido a sus ejecutivos, por las siguientes causas:

- . Para prevenir necesidades futuras de su personal ejecutivo como de la organización
- . Para una eficiente toma de decisiones
- . Para un desarrollo profesional de los ejecutivos
- . Para un mejor desempeño de sus funciones

- Requisitos que las empresas opinan debe reunir un Sistema de Capacitación y Adiestramiento dirigido a sus ejecutivos.

Los requisitos con que debe contar un Sistema de Capacitación y Adiestramiento para nivel ejecutivo según las organizaciones que no cuentan con dicho Sistema son los siguientes:

- . Que sea motivante y eficaz
- . Contar con un enfoque práctico de conocimiento
- . Debe ser continuo e innovador
- . Debe ser manejado por profesionales en Capacitación y/o Adiestramiento.

- Aspectos que las organizaciones consideran que deben ser capacitados y adiestrados los ejecutivos actualmente.

		Por ciento
. Comportamiento y Desempeño Organizacional	23	4
. Stress y Manejo de Conflictos	31	5
. Análisis de Problemas y Toma de decisiones	32	5
. Dirección y Control de Programas y proyectos.	20	3
. Planeación Financiera	27	4
. Actualización en Técnicas Administrativas	21	3
. Análisis e Interpretación de Estados Financieros.	19	3

		Por ciento
. Desarrollo Organizacional	23	4
. Planeación y Control de la Producción	30	5
. Estrategias en Mercadotecnia	36	6
	<hr/>	<hr/>
Subtotal	262	42
. Otros Temas	358	58
	<hr/>	<hr/>
Total	620	100

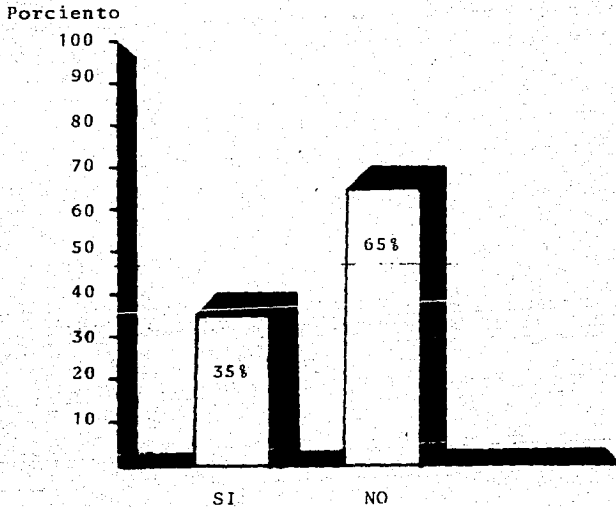
- Consideran las organizaciones que es importante la Capacitación y el Adiestramiento a nivel ejecutivo. --

	Empresas	Por ciento
Si	62	100
No	-	-
	<hr/>	<hr/>
Total	62	100

Por último, de las 62 empresas encuestadas el 100% está de acuerdo de la importancia que guarda la Capacitación y el Adiestramiento a nivel ejecutivo en las organizaciones del país. -- (Gráfica No. 7 ).



CUENTA CON UN DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO  
DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



Gráfica No. 1

LA EMPRESA PROPORCIONA A SUS EJECUTIVOS CURSOS  
DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Por ciento

100

70

65

60

55

50

45

40

35

30

25

20

15

10

05



47%

SI

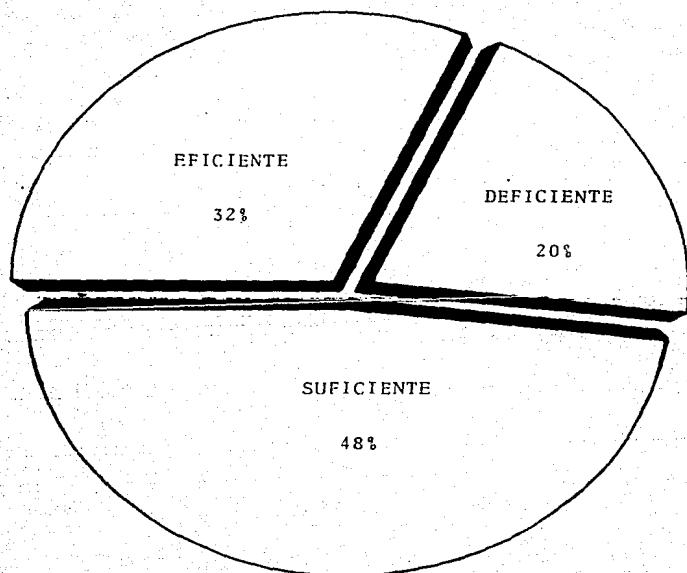


53%

NO

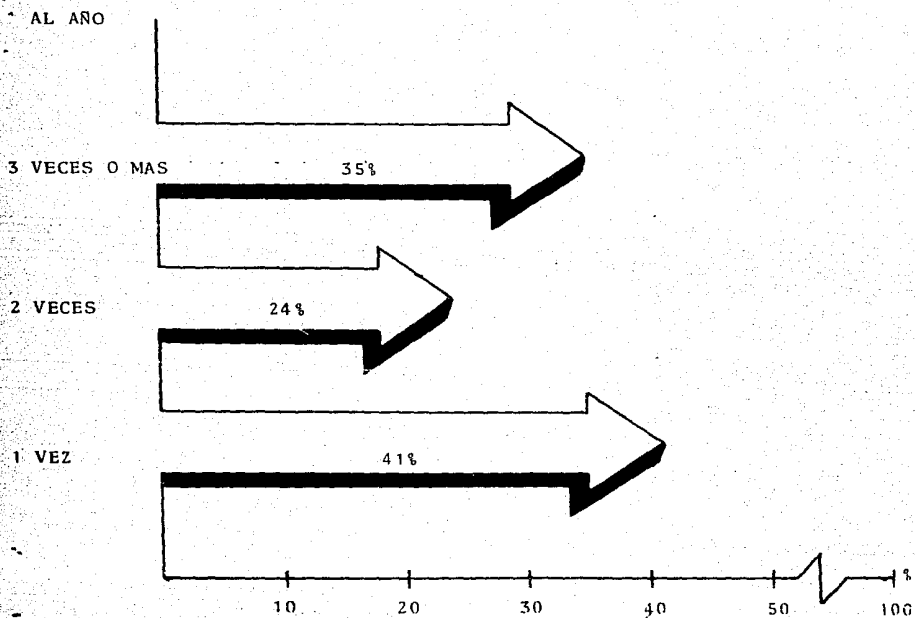
Gráfica No.2

COMO ES CONSIDERADA LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO  
QUE SE LES BRINDA A LOS EJECUTIVOS



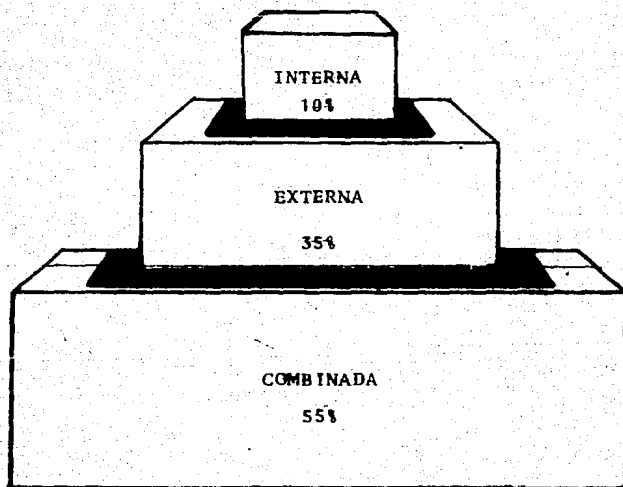
Gráfica No.3

PERIODICIDAD CON QUE LOS EJECUTIVOS RECIBEN  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



Gráfica No.4

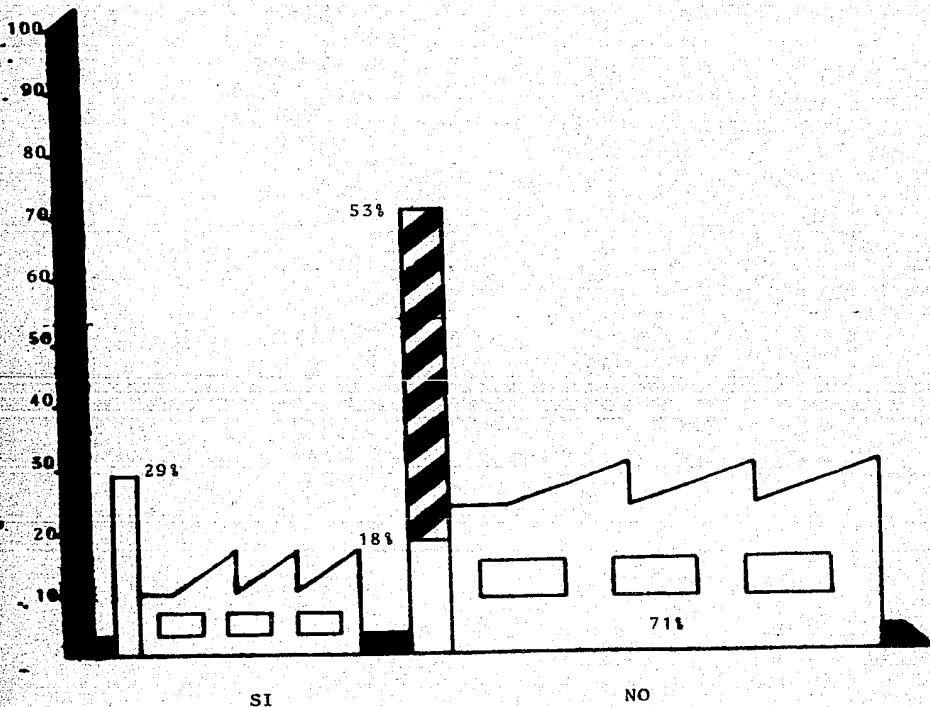
LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO QUE SE LES PROPORCIONA  
A LOS EJECUTIVOS ES:



Gráfica No:5

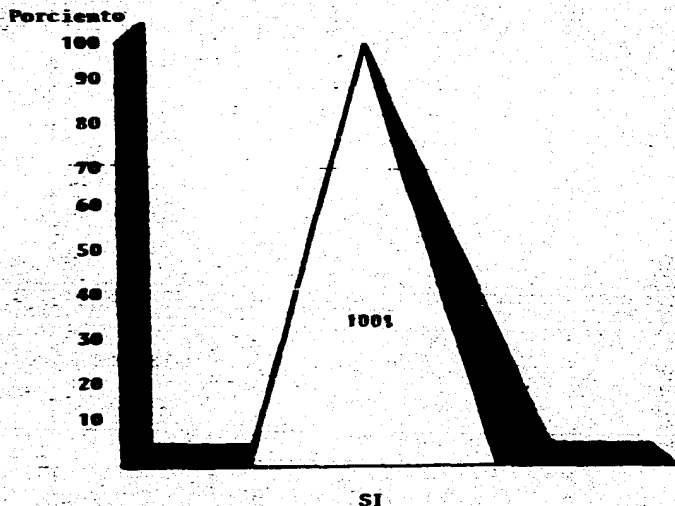
# EMPRESAS QUE CUENTAN CON UN SISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EJECUTIVOS

Por ciento



Gráfica No.6

**CONSIDERAN LAS ORGANIZACIONES QUE ES IMPORTANTE  
LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO A NIVEL EJECUTIVO**



B). Zona Industrial Cuamatla

## - Giro de la empresa

	Empresas	Porcentaje
Comercial	1	3
De Distribución	3	8
Industrial	30	81
De Servicios	3	8
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

La mayoría de las empresas encuestadas corresponden al Sector Industrial, seguida por empresas de Distribución, de Servicios y Comerciales.

## - Antigüedad de la empresa

	Empresas	Porcentaje
1 a 5 años	9	24
5 a 10 años	17	46
10 años o más	11	30
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

De las 37 empresas encuestadas encontramos que el 46% de éstas, tienen aproximadamente entre 5 a 10 años de establecidas en la Zona.

## - Tamaño de la empresa de acuerdo a la cantidad de personal ocupado +

	Empresas	Porcentaje
Chica	15	41
Mediana	20	54
Grande	2	5
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>



Como se puede observar, las empresas medianas ocupan un lugar predominante en la Zona, ya que estas representan el 54% del total de nuestra encuesta.

+ Considerando como industria pequeña, aquella que ocupe entre 15 a 100 personas, mediana entre 101 a 250 personas y grande de 251 personas o más, de acuerdo con el criterio de NAFINSA.

- Origen de la empresa

	Empresas	Por ciento
Nacional	35	95
Extranjera	2	5
	<hr/>	<hr/>
Total	37	100

De acuerdo a nuestra muestra, el 95% de las empresas en la Zona Industrial Cuamatla son de origen nacional.

- La organización cuenta con una Dirección (o equivalente) de Recursos Humanos.

	Empresa	Por ciento
Si	21	57
No	16	43
	<hr/>	<hr/>
Total	37	100

Se encontró que el 57% de las organizaciones, si tienen una Dirección (o departamento) de Recursos Humanos.

- Cuenta con un Departamento especializado de Capacitación y Adiestramiento.

	Empresa	Por ciento
Si	6	16
No	31	84
	<hr/>	<hr/>
Total	37	100

Como se observa, el 84% de las organizaciones no cuentan con un departamento especializado en capacitación y adiestramiento. - (Gráfica No. 1)

- A falta de un Departamento de Capacitación y Adiestramiento, - el encargado de dicha función es:

	Empresas	Por ciento
Ingeniero de Planta	7	23
Gerente Administrativo	3	10
Supervisor	4	13
Departamento de Personal	11	35
Cada Departamento	5	16
No Capacita	1	3
Total	31	100

De acuerdo con los resultados arrojados por nuestra muestra, obtuvimos que en aquellas empresas donde no existe un departamento especializado en capacitación y adiestramiento, el encargado de dicha función normalmente es el departamento de personal -- (35%).

- La empresa proporciona a sus ejecutivos cursos de Capacitación y/o Adiestramiento.

	Empresas	Por ciento
Si	15	41
No	22	59
Total	37	100

Los resultados de la encuesta realizada a 37 empresas, indican que el 59% de ellas no proporcionan capacitación y adiestramiento a sus ejecutivos por diferentes razones: falta de tiempo, de interés o de presupuesto. (Gráfica No. 2)

- Como es considerada la Capacitación y el Adiestramiento que se les brinda a los ejecutivos.

	Empresas	Por ciento
Eficiente	5	33
Deficiente	1	7
Suficiente	9	60
Total	15	100

El 60% de las empresas consideran que la capacitación y/o adiestramiento que les proporciona a sus ejecutivos es hasta cierto punto suficiente, el 7% señala que es deficiente y el 33% indica que es eficiente. (Gráfica No. 3)

- Periodicidad con que los ejecutivos reciben Capacitación y Adiestramiento.

	Empresas	Por ciento
1 vez al año	6	40
2 veces al año	7	47
3 veces o más al año	2	13
Total	15	100

Del total de organizaciones que brindan capacitación y adiestramiento a sus ejecutivos, el 47% los capacita o adiestra 2 veces al año, en tanto que el 40% se les brinda 1 vez al año y el 13% restante se las proporciona 3 veces o más al año. (Gráfica No. 4).

- La Capacitación y el Adiestramiento que se les proporciona a los ejecutivos es:

	Empresas	Porciento
Interna	2	13
Externa	3	20
Combinada	10	67
Total	15	100

Como se puede observar, el 13% de las organizaciones analizadas proporcionan capacitación y adiestramiento a sus ejecutivos en forma interna, el 20% recurre a fuentes externas y el resto - que hacen un total de 67% prefiere combinar las dos anteriores, - (Gráfica No.5)

- Los ejecutivos presentan resistencia a ser Capacitados y/o --  
Adiestrados.

	Empresas	Porciento
Si	1	7
No	14	93
Total	15	100

Se encontró que en las organizaciones que proporcionan capacitación y adiestramiento a sus ejecutivos, sólo una mínima parte de éstos (7%) se resisten a ser capacitados y/o adiestrados.

- Las formas en que las empresas analizadas, detectan las necesidades de Capacitación y Adiestramiento de sus ejecutivos -  
son las siguientes:

	Porciento
Cuestionarios	20
Entrevistas	20
Actualización	27
Innovación	13
A través del Análisis de Puestos	7
Evaluación del Desempeño	13
Total	100

- Empresas que cuentan con un Sistema de Capacitación y Adiestramiento para sus ejecutivos.

	Empresas	Por ciento
Si	5	14
No	10	27
No Capacita	22	59
Total	37	100

De las 37 empresas encuestadas, sólo 5 de ellas que representan el 14% cuentan con un Sistema de Capacitación y Adiestramiento orientado a sus ejecutivos y las 32 empresas restantes que representan el 86% carecen de un Sistema dirigido a éstos. Cabe hacer mención que de este porcentaje, el 59% no proporciona capacitación y/o adiestramiento a sus ejecutivos y por lo tanto no cuentan con un Sistema. (Gráfica No. 6)

- Cubre las necesidades de Capacitación y/o Adiestramiento el Sistema implantado en la empresa.

	Empresas	Por ciento
Si	2	40
No	3	60
Total	5	100

Se encontró que en aquellas organizaciones que cuentan con un Sistema de Capacitación y Adiestramiento para sus ejecutivos, el 60% de éstas consideran que su Sistema no satisface las necesidades que en cuanto a capacitación y adiestramiento tienen sus ejecutivos.

- Beneficios que han obtenido las empresas al contar con un Sistema de Capacitación y Adiestramiento encaminado a sus ejecutivos.

- . Desarrollo y mejoramiento de actividades
- . Optimización de resultados
- . Mayor desarrollo de los ejecutivos
- . Mayor productividad
- . STTAF altamente calificado para resolver problemas

- Se lleva a cabo un control de los planes y programas de Capacitación y/o Adiestramiento.

	Empresas	Por ciento
Si	5	100
No	-	-
	<hr/>	<hr/>
Total	5	100

Del total de organizaciones que cuentan con un Sistema de Capacitación y Adiestramiento, se pudo detectar que el 100% sí llevan un control en sus planes y programas de capacitación y adiestramiento dirigido a sus ejecutivos.

- Se evalúa la Capacitación y el Adiestramiento del personal ejecutivo.

	Empresas	Por ciento
Si	5	100
No	-	-
	<hr/>	<hr/>
Total	5	100

Al igual que en el punto anterior, la capacitación y el adiestramiento que se brinda al personal ejecutivo en las organizaciones es evaluada en su totalidad.

- Cree conveniente contar con un Sistema de Capacitación y Adiestramiento para ejecutivos.

	Empresas	Porcentaje
Si	8	80
No	2	20
	<hr/>	<hr/>
Total	10	100

El 80% de las empresas encuestadas, consideran que es conveniente contar con un Sistema propio dirigido a sus ejecutivos -- por las siguientes razones:

- . Por ser más económico
- . Para una mejor actualización y desarrollo de los ejecutivos.
- . Para obtener mayor eficiencia en el desempeño de sus -- funciones.
- . Para una adecuada toma de decisiones
- . Para mejoramiento de resultados actuales

- Requisitos que las empresas opinan debe reunir un Sistema de - Capacitación y Adiestramiento dirigido a ejecutivos.

La mayoría de las empresas que no cuentan con un Sistema de Capacitación y Adiestramiento, estuvieron de acuerdo en que un - Sistema dirigido a ejecutivos debe cubrir entre otros los si -- guientes requisitos.

- . Deberá encontrarse ubicado a la necesidad local
- . Deberá estar dirigido a la resolución de problemas reales de la empresa y que puedan ser evaluados y controlados.
- . Que el responsable de llevar a cabo el Sistema deberá - ser una persona con amplios conocimientos en la materia
- . Que sea realista y eficiente
- . Que motive a los ejecutivos a actualizarse, y principal - mente
- . Que sea acorde a las características y necesidades de - cada empresa.

- Aspectos que las organizaciones consideran que deben ser Capacitados y Adiestrados los ejecutivos actualmente.

		Por ciento
. Comportamiento y Desempeño Organizacional	14	4
. Stress y Manejo de Conflictos	22	6
. Análisis de Problemas y Toma de Decisiones	21	6
. Dirección y Control de Programas y Proyectos	22	6
. Planeación Financiera	20	5
. Actualización en Técnicas Administrativas	22	6
. Análisis e Interpretación de Estados Financieros	21	6
. Desarrollo Organizacional	20	5
. Planeación y Control de la Producción	25	7
. Estrategias en Mercadotecnia	20	5
Subtotal	207	56
. Otros Temas	163	44
Total	370	100

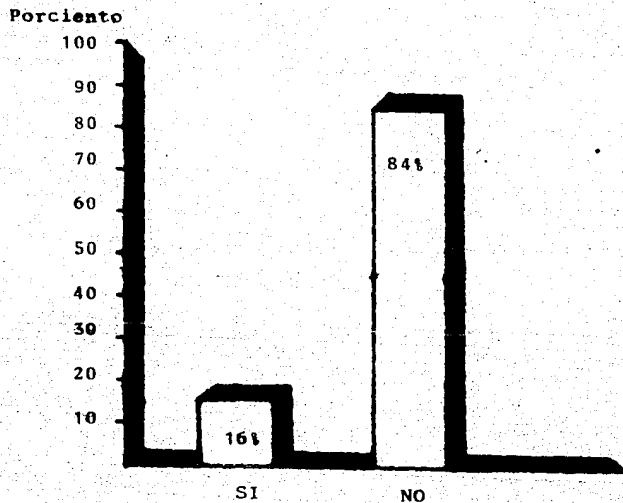
- Consideran las organizaciones que es importante la Capacitación y el Adiestramiento a nivel ejecutivo

	Empresas	Por ciento
Si	36	97
No	1	3
Total	37	100

Finalmente, de el total de las empresas encuestadas el 97% opinó que sí es importante la capacitación y el adiestramiento a nivel ejecutivo, tanto para el desarrollo de sus ejecutivos como para beneficio de las organizaciones y la sociedad. (Gráfica No.7)

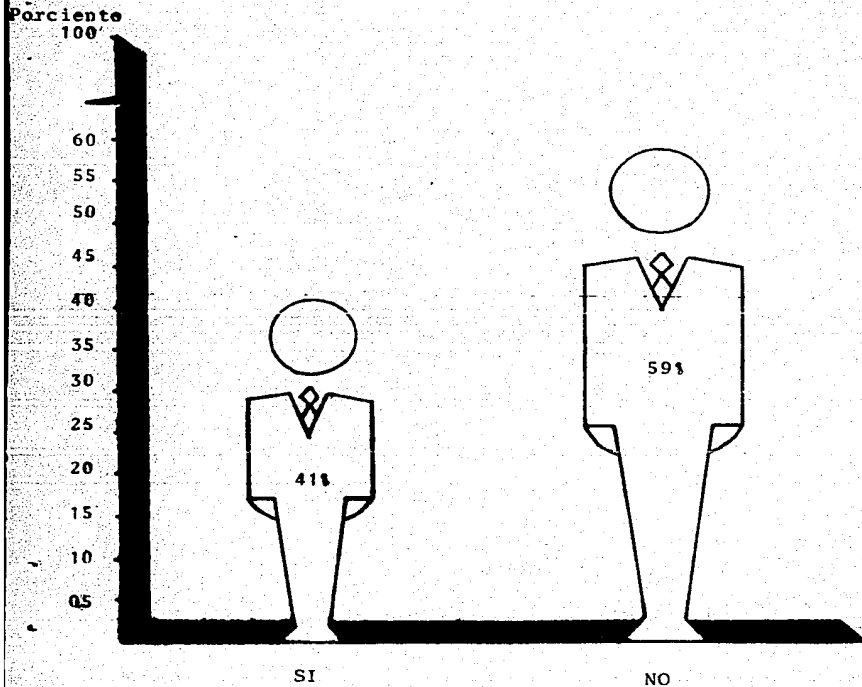


CUENTA CON UN DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO  
DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



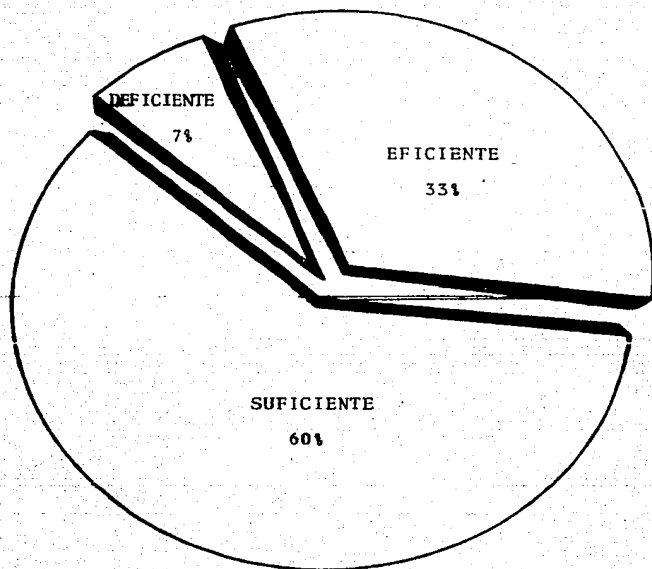
Gráfica No.1

LA EMPRESA PROPORCIONA A SUS EJECUTIVOS CURSOS  
DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



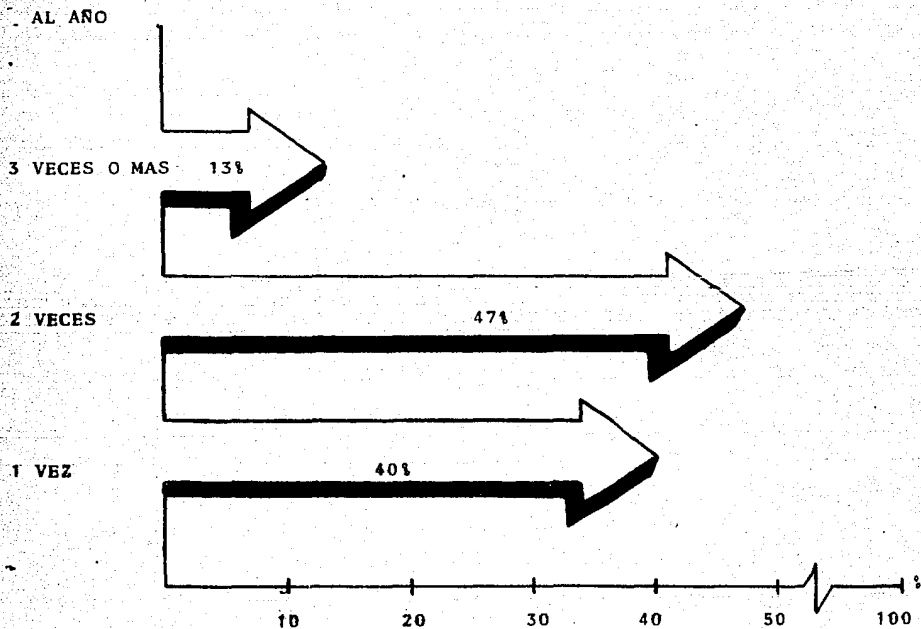
Gráfica No.2

COMO ES CONSIDERADA LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO  
QUE SE LES BRINDA A LOS EJECUTIVOS



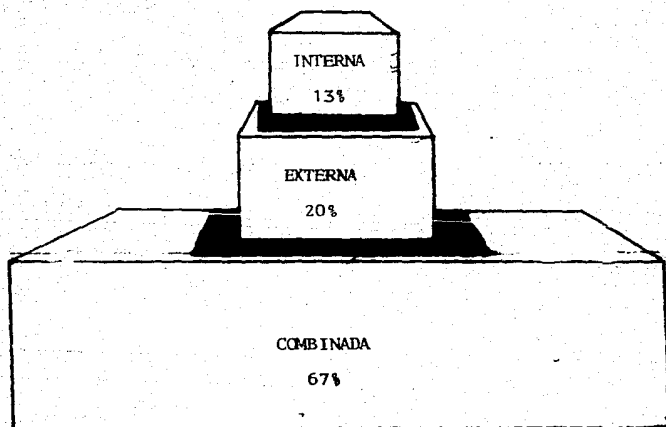
Gráfica No.3

PERIODICIDAD CON QUE LOS EJECUTIVOS RECIBEN  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



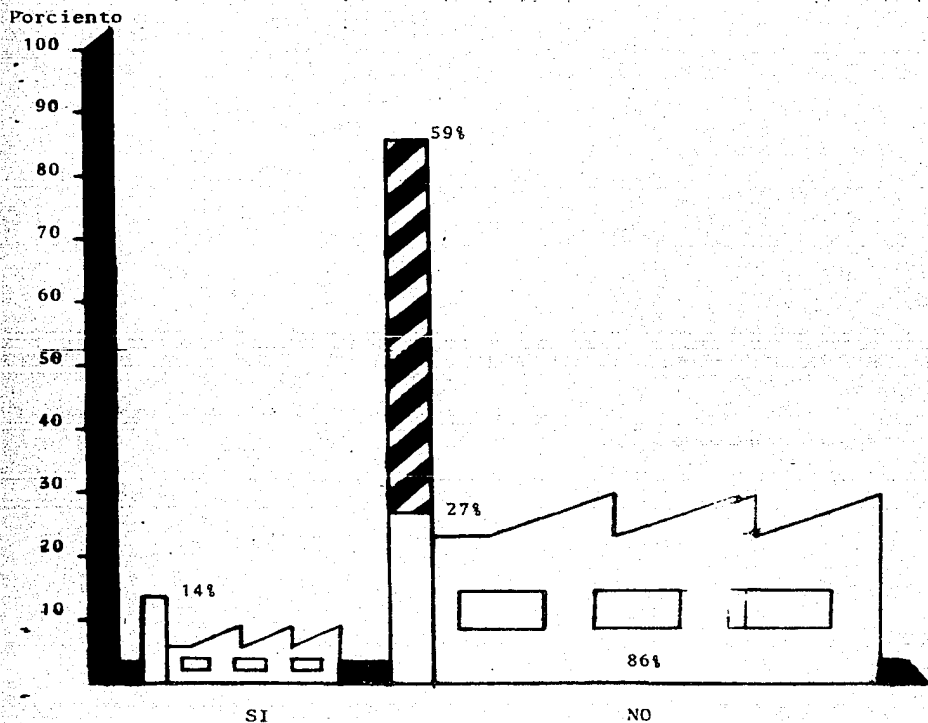
Gráfica No.4

LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO QUE SE LES PROPORCIONA  
A LOS EJECUTIVOS ES:



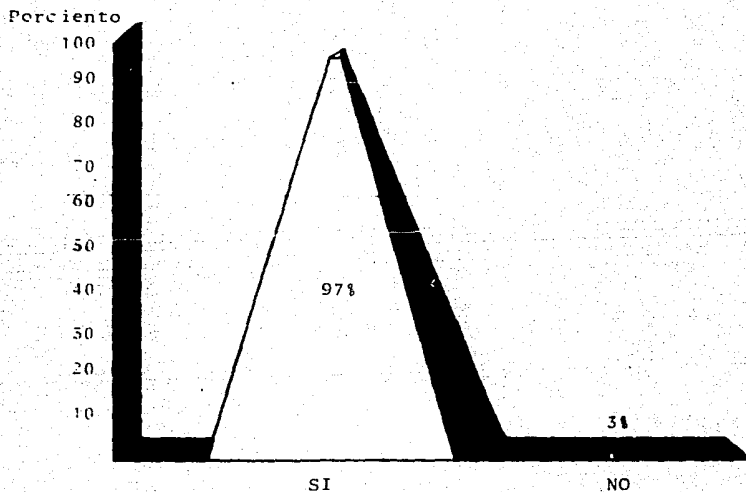
Gráfica No.5

EMPRESAS QUE CUENTAN CON UN SISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
PARA EJECUTIVOS



Gráfica No. 6

CONSIDERÁN LAS ORGANIZACIONES QUE ES IMPORTANTE  
LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO A NIVEL EJECUTIVO



A continuación se anexa un cuestionario  
utilizado en nuestra investigación de  
campo.

Gráfica No.7



Departamento de  
Exámenes Profesionales

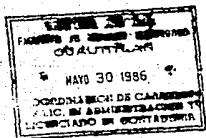
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

A QUIEN CORRESPONDA:

Por medio de la presente, hago constar que los alumnos BELLO HERRERA GABRIEL, DIAZ ESTRADA PEDRO JESUS y SANCHEZ INDA RODOLFO, se encuentran realizando su Seminario de Investigación, para lo cual han diseñado un cuestionario con el propósito de recabar información acerca de la situación que guarda la Capacitación y el Adiestramiento a nivel ejecutivo en las organizaciones.

Por lo cual, agradezco de antemano su colaboración para la realización de dicha investigación. Asimismo, -hago de su conocimiento que la información que se les brinde será manejada de manera confidencial y con fines estrictamente académicos.



ATENTAMENTE  
POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU

L.A.E. FRANCISCO RAYGUELLAS  
DIRECTOR DE TESIS

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES - CUAUTITLÁN



Departamento de  
Exámenes Profesionales

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. Cuautitlán  
Izcalli, Edo. de México. Tel: 8-72-33-10 Exts. 145 y 146.



El presente cuestionario tiene como propósito fundamental el detectar la falta o carencia de un Sistema de Capacitación y Adiestramiento a nivel ejecutivo en las organizaciones del país.

Nombre de la Empresa : Industria Alfarera S.A. S.R.L.

1. ¿Cuál es el giro de la empresa ?

Comercial ( )

Industrial (X)

De distribución ( )

De servicios ( )

2. ¿ Que tiempo tiene de haberse establecido la empresa ?

1 a 5 años ( ) de 5 a 10 años ( ) 10 años o más (X)

3. ¿ Por la cantidad de personal ocupado en la empresa, en qué renglón se clasifica ésta ?

Chica ( )

Mediana (X)

Grande ( )

4. ¿ Su empresa es de origen ?

Nacional (X)

Extranjera ( )

5. ¿ Cuenta la organización con una Dirección (o equivalente) de Recursos Humanos ?

Si ( )

No (X)

6. ¿ Cuenta con un departamento especializado de Capacitación y Adiestramiento ?

Si ( )

No (X)

7. En caso de haber contestado negativamente la pregunta anterior, --  
¿ Quién es la persona o departamento encargado de la Capacitación y 50  
el Adiestramiento ?

El responsable de cada Área

8. ¿ La empresa proporciona a sus ejecutivos Cursos de Capacitación y --  
Adiestramiento ?

Si ( )

No (X)

¿ Porqué ?

Porque no existe un Departamento  
destinado a eso.

Pasar a la pregunta # 21 si su respuesta es negativa.

9. ¿ Cómo considera dicha Capacitación y Adiestramiento ?

Eficiente ( ) Deficiente ( ) Suficiente ( )

10. ¿ Con qué periodicidad reciben los ejecutivos Capacitación y/o --  
Adiestramiento ?

1 vez al año ( ) 2 veces al año ( ) 3 veces o más ( )

11. La Capacitación y/o Adiestramiento que se brinda al personal ejecu-  
tivo de la empresa es :

Interna ( ) Externa ( ) En forma combinada ( )

En caso de externas, mencione las instituciones y que tipo de capa-  
citación y/o Adiestramiento contrata:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿ Los ejecutivos presentan resistencia a ser Capacitados y/o Adies-  
trados ?

Si ( )

¿ Porqué ?

No - ( )

13. ¿ Como detectan las Necesidades de Capacitación y Adiestramiento de sus ejecutivos ?

51

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. ¿ Cuenta la empresa con un Sistema de Capacitación y Adiestramiento dirigido a los ejecutivos ?

Si ( )

No ( ) ¿ Porqué ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Passar a la pregunta # 19 si su respuesta es negativa.

15. ¿ Su Sistema cubre las necesidades que tienen sus ejecutivos en cuanto a Capacitación y/o Adiestramiento ?

Si ( )

No ( ) ¿ Porqué ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿ En que considera que le ha beneficiado contar con un Sistema de Capacitación y Adiestramiento dirigido a los ejecutivos ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. ¿ Se lleva a cabo un control de los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento para ejecutivos ?

Si ( )

No ( ) ¿ Porqué ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿ Se evalua la Capacitación y Adiestramiento del personal ejecutivo ?

Si ( ) No ( )

\_\_\_\_\_

Passar a la pregunta # 21.

13. ¿ Como detectan las Necesidades de Capacitación y Adiestramiento de sus ejecutivos ?

51

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. ¿ Cuenta la empresa con un Sistema de Capacitación y Adiestramiento dirigido a los ejecutivos ?

Si ( )

No ( ) ¿ Porqué ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Passar a la pregunta # 19 si su respuesta es negativa.

15. ¿ Su Sistema cubre las necesidades que tienen sus ejecutivos en cuanto a Capacitación y/o Adiestramiento ?

Si ( )

No ( ) ¿ Porqué ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿ En que considera que le ha beneficiado contar con un Sistema de Capacitación y Adiestramiento dirigido a los ejecutivos ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. ¿ Se lleva a cabo un control de los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento para ejecutivos ?

Si ( )

No ( ) ¿ Porqué ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿ Se evalua la Capacitación y Adiestramiento del personal ejecutivo ?

Si ( ) No ( )

\_\_\_\_\_

Passar a la pregunta # 21.

19. ¿ Cree conveniente contar con un Sistema propio de Capacitación y Adiestramiento para ejecutivos ? - 52

Si ( ) No ( )

¿ Porqué ?

20. ¿ Que requisitos piensa que debe reunir el Sistema ?

21. ¿ En que aspectos considera, que los ejecutivos de la empresa deberían ser Capacitados y/o Adiestrados actualmente ?

- Comportamiento y Desempeño Organizacional ( )
- Estrés y Manejo de Conflictos ( )
- Análisis de Problemas y Toma de Decisiones ( )
- Dirección y Control de Programas y Proyectos ( )
- Planeación Financiera ( )
- Actualización en Técnicas Administrativas ( )
- Análisis e Interpretación de Estados Financieros ( )
- Desarrollo Organizacional ( )
- Planeación y Control de la Producción ( )
- Estrategias en Mercadeo ( )
- Otros, ¿ Si ?

22. ¿ Cree usted que es importante la Capacitación y Adiestramiento a nivel ejecutivo ?

Si (X)

No ( )

¿ Porqué ? Porque de buena forma muchas fallas de carácter técnico gerencial

Sello y/o firma del entrevistado :

Teléfono :

700 81 92  
702 81 94

## 10.0 \* Conclusiones de la Investigación

La investigación de campo dió por resultado que una considerable porción de empresas no cuentan con un departamento especializado en Capacitación y Adiestramiento. (Gráfica No.1) ya que consideran que con tener un departamento de personal es suficiente y a falta de éste, se hacen cargo de la Capacitación y el Adiestramiento personas con nociones administrativas. Dando como consecuencia que menos del 50% de las empresas proporciona Capacitación y Adiestramiento a sus ejecutivos. (Gráfica No.2) y por lo consiguiente la Capacitación y el Adiestramiento que se brinda apenas resulta suficiente. (Gráfica No. 3).

Asimismo, las empresas que proporcionan Capacitación y/o Adiestramiento a sus ejecutivos lo hacen en forma combinada (es decir capacitándolos internamente y recurriendo a Instituciones o agentes capacitadores externos) y con una periodicidad de una vez al año. (Gráficas No. 4 y 5).

En cuanto a la existencia de un Sistema de Capacitación y Adiestramiento dirigido a sus ejecutivos, podemos afirmar apoyados en nuestros resultados, que la mayoría de las empresas no cuentan con dicho Sistema. (Gráfica No.6).

Pero están de acuerdo que al contar con un Sistema propio de Capacitación y Adiestramiento dirigido a los ejecutivos, éstos obtendrán una actualización de sus conocimientos así como una mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones y como consecuencia en la toma de decisiones, lo cual repercutirá en el crecimiento y desarrollo de la organización.

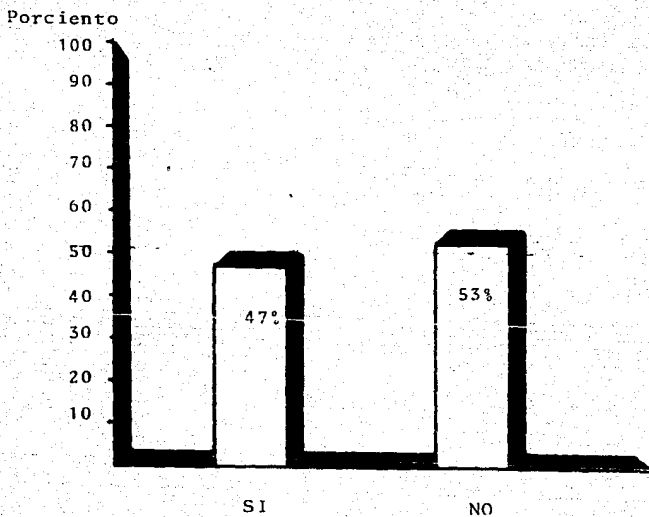
Como se pudo observar, la mayoría de las empresas están conscientes de la importancia que tiene en la actualidad la Capacitación y el Adiestramiento a nivel ejecutivo, ya que la situación actual por la que atraviesan las empresas, las obliga a la necesidad de contar con ejecutivos realmente aptos para el buen de-

sempeño de sus funciones (Gráfica No. 7).

De esta Forma:

- Una de las principales prioridades en cualquier organización, dada la situación difícil en la que nos encontramos, debe ser la Capacitación y el Adiestramiento de los ejecutivos ya que de esta manera podrán organizar a las empresas en forma racional y científica para lograr su eficiente funcionamiento, lo cual permitirá a estas organizaciones realizar su función social y alcanzar la finalidad económica para lo cual fueron creadas.
- Es recomendable que la Capacitación y el Adiestramiento del personal ejecutivo se encuentre en manos de gente preparada, es decir, con altos conocimientos y experiencia en la materia.
- Con base en lo anterior, consideramos una obligación de la organización difundir, impulsar e incrementar la Capacitación y el Adiestramiento a nivel ejecutivo a través de un Sistema de Capacitación y Adiestramiento dirigido a éstos.
- Finalmente, existe una magnífica oportunidad de desarrollo y superación para el Licenciado en Administración, al desempeñar se dentro de la Capacitación y el Adiestramiento a nivel ejecutivo.

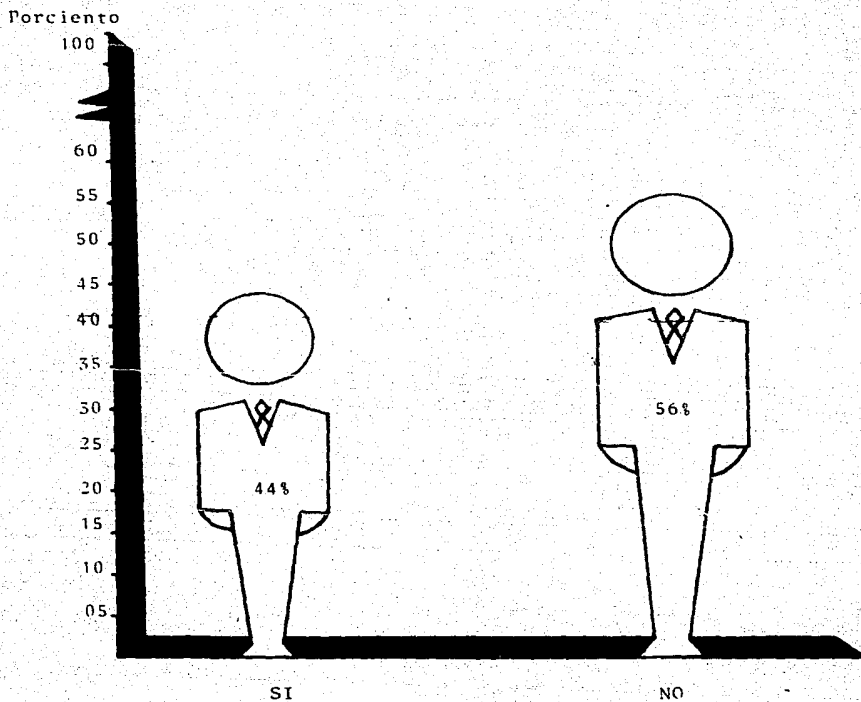
CUENTA CON UN DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO  
DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



Gráfica No. 1

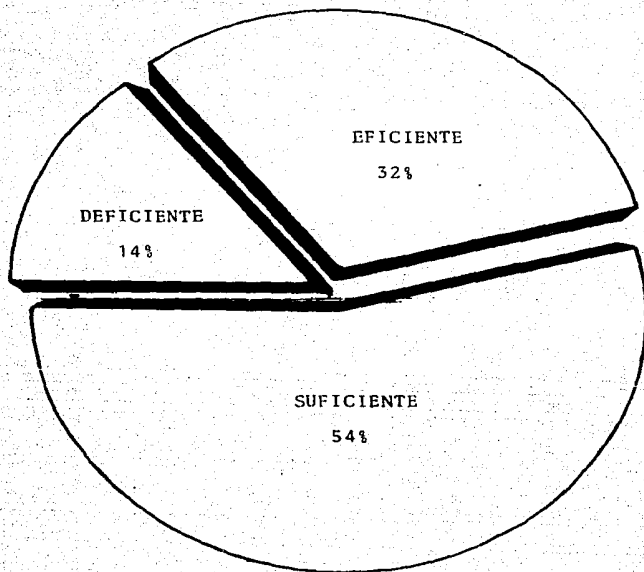


LA EMPRESA PROPORCIONA A SUS EJECUTIVOS CURSOS  
DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



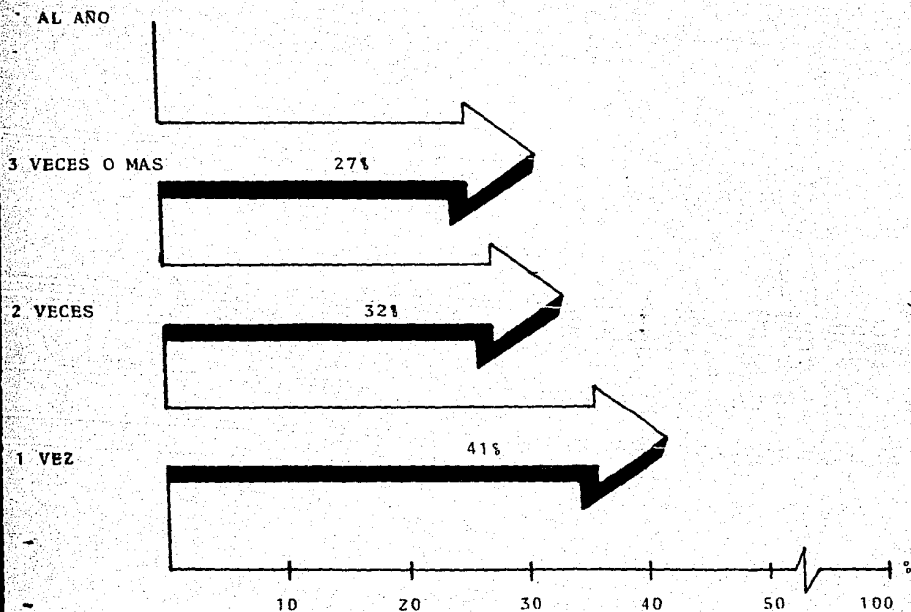
Gráfica No.2

COMO ES CONSIDERADA LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO  
QUE SE LES BRINDA A LOS EJECUTIVOS



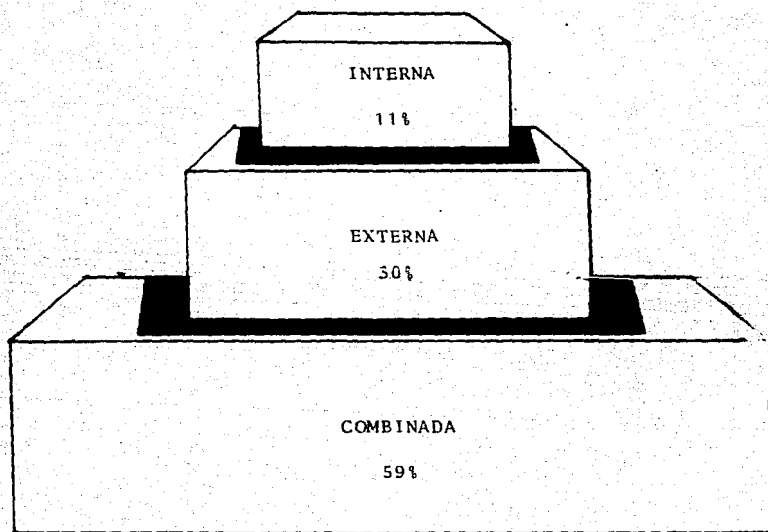
Gráfica No.3

PERIODICIDAD CON QUE LOS EJECUTIVOS RECIBEN  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



Gráfica No.4

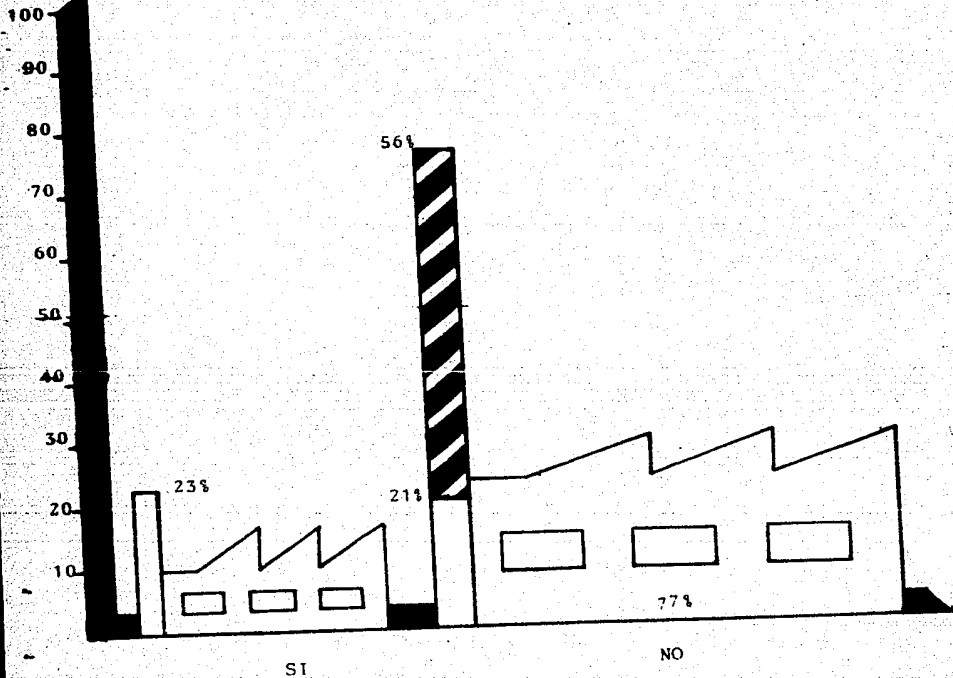
LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO QUE SE LES PROPORCIONA  
A LOS EJECUTIVOS ES:



Gráfica No.5

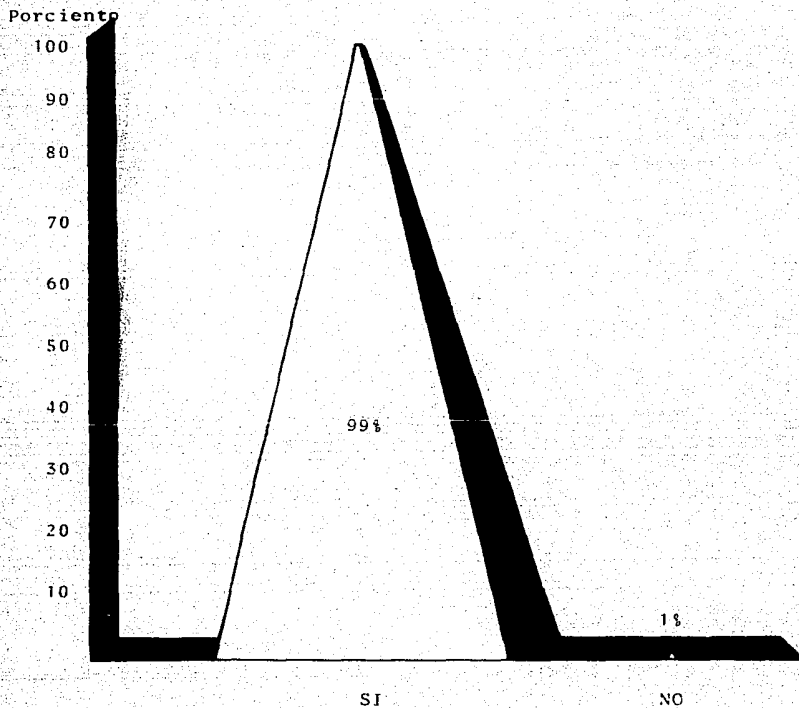
# EMPRESAS QUE CUENTAN CON UN SISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EJECUTIVOS

Por ciento



Gráfica No.6

CONSIDERAN LAS ORGANIZACIONES QUE ES IMPORTANTE  
LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO A NIVEL EJECUTIVO



Gráfica No. 7

TEMA I

ANTECEDENTES

CAPITULO 1

ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

Y EL ADIESTRAMIENTO



## 1.1 Conceptualización de Capacitación y Adiestramiento

Para entender el proceso de Capacitación y Adiestramiento se hace necesario ante todo partir de su definición.

### CAPACITACION

Etimológicamente, el término Capacitación se deriva de la palabra capaz, que viene del latín capax, de capare, saber, que -- presenta varios significados de acuerdo al Diccionario Hispánico Universal, como:

- a) Apto, proporcionado, suficiente.
- b) De buen talento o instrucción.
- c) Apto legalmente para una cosa.

#### Concepto:

- Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo. Su cobertura abarca, entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, actitudes y valores de los individuos respondiendo sobre todo a las áreas de aprendizaje, cognocitiva, y afectiva. 2)

- Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. 3)

- Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. 4)

---

2) D.G.C.P. Manual de Capacitación. México, D.F. 1984 p.93.

3) Siliceo, A. Capacitación y Desarrollo del Personal. Edit. LIMUSA, México, D.F. 1973 p. 15.

4) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Edit. TRILLAS México, D.F. 1981 p.320.

## ADIESTRAMIENTO

Conforme a la Enciclopedia Universal Ilustrada, etimológicamente, Adiestramiento se deriva de la palabra addextrate, colocar a la diestra. v.a. Hacer o poner diestro, enseñar, amaestrar, instruir, ejercitar, aconsejar, comunicar destreza, habilidad, etc.

### Concepto:

- Acción destinada a desarrollar y perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo. Su cobertura abarca los aspectos de las actividades motoras y coordinación de los sentidos, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje psicomotriz. 5)

- Consiste en proporcionar destreza a una habilidad adquirida, por regla general en el trabajo preponderantemente físico, desde este punto de vista al adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización de manejo de máquinas y equipos. 6)

- Es proporcionar destreza a una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz. 7)

Teniendo en cuenta estos conceptos, se entenderá por Capacitación el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un

---

5) U.C.E.C.A. México, D.F. 1982 p. 92.

6) Guzmán Valdivia, Issac. La Ciencia de la Administración. Edit. LIMUSA. México, D.F. 1974.

7) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Edit. TRILLAS México, D.F. 1981 p. 319.

puesto diferente al suyo, y por Adiestramiento, el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo.

## 1.2 Evolución e Importancia de la Capacitación y el Adiestramiento en México.

### Evolución:

Haciendo un análisis histórico en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores en México, encontramos que el capacitar y adiestrar no es cosa nueva, ya que existen referencias históricas de la Epoca de la Colonia en donde ya se registraban actividades de esta materia.

El método de instrucción para el trabajo, originalmente consistía en que una persona experimentada en determinado oficio o actividad instruya a un aprendiz en dicha labor, con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades, por lo tanto aunque debe considerarse a este sistema de aprendizaje como elemental, puede afirmarse que ya existía un proceso de instrucción para adaptar a los individuos a su actividad productiva. Desde entonces, la Capacitación y el Adiestramiento como procesos de enseñanza-aprendizaje, han evolucionado al ir surgiendo nuevas técnicas pedagógicas y didácticas que han encontrado su aplicación tanto en la Capacitación como en el Adiestramiento.

El crecimiento de la industria a fines del siglo pasado y principios de éste provocó que la actividad de capacitar y adiestrar la mano de obra se formalizara, pues comensaba a existir fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaba la tecnología y la expansión de las em-

presas.

Por ello fueron apareciendo diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar el fenómeno: En 1870 el Código Civil incluía un Capítulo destinado al aprendizaje, en 1931 la Ley Federal del Trabajo destinó su Título 3º al contrato de aprendizaje, con la nueva Ley Federal del Trabajo (1970) se suprime el contrato de aprendizaje y se establece a través de la fracción XV del Artículo 132 la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Sin embargo, dichas disposiciones no dejaron de ser un bello principio retórico, fundamentalmente porque no existía la contra parte legal que exigiera su observancia.

En la década de los 70s. se inicia una etapa de desarrollo con relación a estas materias, ya que el concepto de educación, los nuevos enfoques para el desarrollo de los recursos humanos, así como las aspiraciones de orden personal y social, adquieren gran significancia al comenzar a detectar deficiencias en el aparato productivo del país, debido al acelerado avance tecnológico y a la gran cantidad de mano de obra no calificada.

Durante el inicio del régimen pasado (López Portillista) se había manifestado como necesidad prioritaria, lograr mejores índices de productividad y el sector obrero organizado luchaba decididamente por mejorar los niveles de vida de los trabajadores, por lo que era indispensable plantear el establecimiento de 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 al Adiestramiento. 8)

---

8) Decreto por el que se adiciona a la Fracción XII y se reforma la Fracción XIII, ambas del aparato "A" del Artículo 123, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Diario Oficial de la Federación 9 de enero de 1978.

Esta Reforma decretada el 27 de diciembre de 1977 modificó la Ley Federal del Trabajo. Tales modificaciones fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 28 de abril de 1978, entrando en vigor el 1º de mayo del mismo año.

**Importancia:**

En esencia, la capacitación y/o adiestramiento del personal dentro de la empresa es concebida como una respuesta a:

- La falta de personal calificado.

Esto es, que la empresa recluta y selecciona al personal que requiere integrar, desde luego, condicionada por la calidad de oferta de mano de obra que existe en el mercado de trabajo. De todo es sabido de la carencia de personal calificado, situación que plantea a las empresas la necesidad de operar sistemas o programas adecuados de capacitación y/o adiestramiento.

- Las deficiencias de la capacitación técnica escolar.

Esto se hace evidente cuando nos percatamos de que el nivel educativo formal de los trabajadores no se aproxima siquiera al nivel de estudios secundarios. Esto hace que nuevamente se revista a la empresa el imperativo de establecer programas de capacitación y/o adiestramiento.

- El creciente y acelerado proceso de los cambios.

Debido a que día a día las empresas viven el creciente y acelerado proceso de los cambios, no sólo en cuanto a tecnología; se han visto en la necesidad de contar con personal competente que se adecúe y responda con efectividad al cambio sin permanecer como simple espectador o a la deriva.

- La necesidad de contar con ejecutivos eficientes.

El dinamismo de las organizaciones, la competencia entre las

empresas, la creciente complejidad de los sistemas, y otros factores, plantean el imperativo de perfeccionar y desarrollar los cuadros directivos, profesionales o técnicos de manera que estos constituyan la infraestructura sobre la cual fincar empresas mejor administradas.

Por otra parte, el país necesita mayor productividad; mano de obra suficientemente calificada y lo más importante un mejor nivel de vida para los mexicanos, con la finalidad de aspirar a un desarrollo integral como nación. Por lo tanto, es imperativo que estrategias para la capacitación y el adiestramiento sean verdaderos factores que provoquen el cambio en los individuos a los cuales se dirigen.

Si uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficiencia en el trabajo y la capacitación y el adiestramiento son factores para que éste se realice adecuadamente al mejorar los niveles de calificación de mano de obra, es incuestionable que aún al haberse convertido en una obligación para el patrón, éste resulta beneficiado al mejorar los niveles de calidad y aprovechamiento de los recursos.

Asimismo sí uno de los factores para el bienestar social de los trabajadores es tener una vida más digna, que se logrará al mejorar su condición y propiciar cambios económicos mediante una formación integral, la capacitación y el adiestramiento al cual tienen derecho, les da la oportunidad de aumentar sus posibilidades de acceso a mejores niveles de bienestar.

Por otra parte, el desarrollo conlleva a una serie de cambios en los sectores productivos, uno de ellos es la modificación tecnológica cuyo avance requiere que los trabajadores estén en aptitud de operar mecanismos y aparatos que las necesidades de los procesos del trabajo requieren, así mismo entre mayor complejidad tecnológica mayores son los riesgos del trabajo, los --

cuales aumentan el índice de accidentes en la empresa y obtáculi  
zan el bienestar del trabajador y su familia.

En tales condiciones al establecer la capacitación y el ---  
adiestramiento en el interior de las empresas, se tienen como ob  
jetivos los señalados en la Ley Federal del Trabajo en su Artícu  
lo 153- "F":

- 1) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades  
de los trabajadores en su actividad: así como proporcio--  
narle información sobre la aplicación de nueva tecnología  
en ella.
- 2) Preparar al trabajador para ocupar una nueva vacante o -  
puesto de nueva creación.
- 3) Prevenir riesgos de trabajo.
- 4) Incrementar la productividad, y
- 5) En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

En conclusión, aún cuando la capacitación y el adiestramien-  
to es una obligación para los empresarios, ésta los beneficia --  
siempre y cuando la realicen adecuadamente, conscientes de su im  
portancia, siguiendo los objetivos de la misma y no considerádo  
la como una imposición más por parte del Estado, sino como una-  
solución a sus problemas de producción.

### 1.3 La Capacitación y Adiestramiento como un Sistema

Para demostrar como la capacitación y el adiestramiento fun-  
cionan como un sistema, es necesario primeramente conocer lo que  
es un sistema y los elementos que lo integran.

Sistema:

Conjunto o combinación de elementos, integrados e interdependientes, cuyas relaciones entre si y con sus componentes lo hacen formar un todo unitario, que cumple una determinada función para lograr un propósito común. 9)

El sistema alcanza su equilibrio a través de la participación dinámica de sus elementos.

Elementos de los Sistemas

Los elementos más relevantes que integran los sistemas son:

Insumos.- materiales, energía e información que alimenta al sistema.

Procesos.- acciones ordenadas para transformar los insumos en productos.

Productos.- bienes, servicios, comportamiento o información que resultan de procesar los insumos.

Regulador.- elemento que gobierna al sistema. Compara lo logrado contra lo programado, al establecer los medios de medición y control.

Realimentación.- resultados del sistema que se convierten en insumos del mismo para mantener su funcionamiento.

Además es necesario considerar el medio ambiente o contexto como otro elemento indispensable. Este es el conjunto de factores externos que influyen y a su vez son influidos por el siste-

---

9) CeNaPro, ARMO, Sistema de Relaciones Laborales; Subsistema de Capacitación. México, D.F. 1981 p.217.



ma. (Figura No. 1).

Tomando en cuenta los puntos anteriores se desprende que la capacitación y el adiestramiento como un sistema, esta formado por un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes con el propósito de llevar a cabo la función de capacitación y adiestramiento en forma organizada.

El sistema de capacitación y adiestramiento capta información del medio ambiente y del centro de trabajo; tal información comprende el marco jurídico de la empresa, sus objetivos y políticas, las metas y políticas de recursos humanos y la estructura orgánica de la empresa entre otros componentes.

La información captada a través de una estructura administrativa se transforma mediante procesos, como: la formación de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, la determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento, la elaboración y ejecución del plan y programa de capacitación y adiestramiento y la evaluación. Teniendo como producto beneficios para la empresa, para los trabajadores y la comunidad, despues de haberse realizado el proceso de capacitación y adiestramiento. - (Figura No.2)

La forma en que se da la realimentación es mediante la evaluación del sistema y los ajustes del mismo que permiten corregir sus desviaciones.

### Función

La capacitación y el adiestramiento es un proceso permanente, cuyo propósito es desarrollar los conocimientos, las habilidades y las actitudes del personal, para que éste se desempeñe adecuadamente en su puesto de trabajo y se prepara para ocupar un puesto superior y, en general, logre un desarrollo individual que redunde en una mayor productividad.

Figura No.1

ELEMENTOS DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO

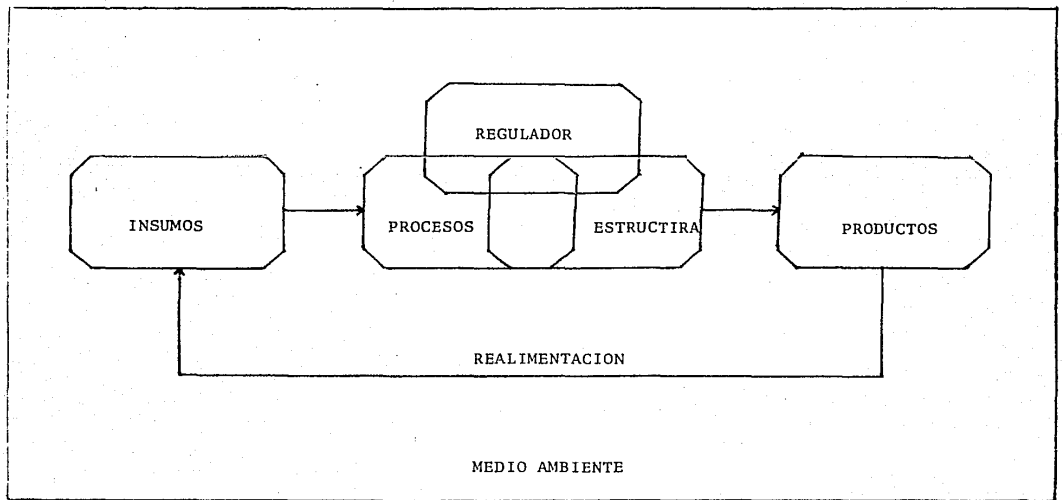
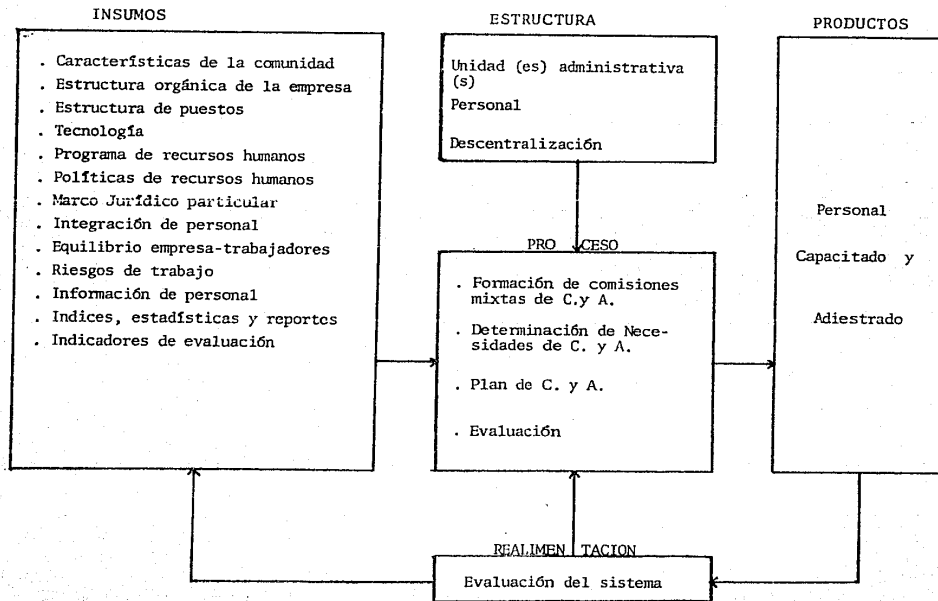


Figura No. 2

SISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



El cumplimiento óptimo de la función se alcanza cuando se provee personal apto para el desempeño eficaz y eficiente de sus funciones.

### Insumos

Se denominan así, los materiales, energía e información que, a través de procesos, el sistema de capacitación y adiestramiento convierte en productos o satisfactores que cubren las necesidades detectadas. Es el elemento activante del Sistema de Capacitación y Adiestramiento.

Los insumos más importantes para realizar el proceso de capacitación y adiestramiento son:

- 1) Características de la comunidad.- se definen como los elementos de tipo natural, cultural y económico que influyen en la empresa y en particular en el proceso de la capacitación y el adiestramiento.

#### - Naturales.

Se consideran como tales:

- a. El clima.- que puede ser frío, cálido, templado, extremo.
- b. El relieve.- montañoso, plano, de litoral.

#### - Culturales.

Todos aquellos comportamientos propios de una comunidad, como son: los religiosos y familiares, los eventos sociales y deportivos, su nivel de preparación, su actitud hacia las tareas que realizan, así como el grado de desarrollo de la comunidad que puede variar según sea ésta rural o urbana.

- Económicos.

Se refiere a las condiciones de trabajo prevaletentes en la región en donde se establece una empresa.

- 2) Estructura orgánica de la empresa.- es el conjunto de las funciones de la empresa representadas en un organigrama - que marca los niveles jerárquicos, así como las líneas de comunicación. Cuyo conocimiento nos ayuda a tener una visión de conjunto para determinar cuáles criterios han de seguirse en la conformación del plan de capacitación y/o adiestramiento.
- 3) Estructura de puestos.- es la jerarquización funcional de los puestos de la organización. Sirve para identificar en qué medidas las personas cubren los requisitos de educación formal, conocimientos, habilidades, actividades referidas al puesto que ocupan o al inmediato superior.
- 4) Tecnología.- es el conjunto de medios y procedimientos a través de los cuales se realiza la actividad productiva; los instrumentos, equipos y maquinaria que se utilizan para producir un bien o servicio.

Es importante tener descrita por funciones generales - la tecnología que se utiliza, ya que esta es determinante en: los costos de capacitación, el tiempo utilizado, el grado de repetición de las operaciones en un proceso, etc.

- 5) Programas de recursos humanos.- es el conjunto de actividades por realizar en un período determinado, tendientes al logro de objetivos específicos del sistema de recursos humanos de acuerdo a un presupuesto asignado.
- 6) Política de recursos humanos.- son los lineamientos para encauzar el comportamiento entre la empresa y los trabaja

dores con la finalidad de evitar y solucionar conflictos.

Incluyen también la descripción de las finalidades de los criterios generales que delimitan y orientan en su conjunto a los recursos humanos, permiten al sistema de capacitación y adiestramiento ajustar su estructura, planes y metas, para dar congruencia a las acciones del sistema de recursos humanos.

- 7) Marco jurídico particular.- es el conjunto de normas específicamente aplicables a la empresa, como son: el contrato colectivo, el reglamento interno de trabajo, las condiciones laborales de los trabajadores, etc., a las cuales deberá apegarse la capacitación y el adiestramiento.
- 8) Integración de personal.- se define como la incorporación oportuna de trabajadores aptos a la estructura de puestos, mediante los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, transferencias y promociones.

Algunos de los cuales entran como insumos al sistema de capacitación y adiestramiento, tales como:

- Inducción. Cuando al personal de nuevo ingreso se le prepara de una forma general, mediante un curso de capacitación para integrarse a la empresa.
- Transferencia. Cuando el personal va a ocupar otros puestos similares en otras áreas de la empresa.
- Promociones. Al quedar puestos vacantes de nivel superior, se asignan personas directamente al puesto las cuales deben ser capacitadas.

- 9) Equilibrio empresa-trabajador.- es la obtención de objetivos en términos de salarios, prestaciones y oportunidades de desarrollo para el trabajador y desempeño laboral efi-

caz y eficiente para la empresa.

A través de este insumo, el Sistema de Capacitación y Adiestramiento proporciona criterios para valorar la capacitación en términos de remuneración para el trabajador.

- 10) Riesgos de trabajo.- para el sistema de capacitación y -- adiestramiento constituye un insumo porque le proporciona el diagnóstico derivado de las investigaciones de riesgos y accidentes del trabajo, así como los programas de seguridad e higiene que deberá planear, ejecutar y evaluar el sistema de capacitación y adiestramiento en esta materia.

- 11) Información del Personal.- es el registro de las características personales de los trabajadores.

El sistema de capacitación y adiestramiento requiere la información del personal para determinar las necesidades de capacitación y/o adiestramiento, para elaborar el plan de capacitación y evaluarlo.

- 12) Índices, estadísticas y reportes.- consiste en toda aquella información cualitativa y cuantitativa procedente del sistema de información del cual es producto.

Este insumo sirve particularmente al sistema de capacitación y adiestramiento porque le permite al administrador de capacitación planear con mayor precisión las actividades, establecer las metas y orientar con exactitud -- los programas de capacitación y adiestramiento.

- 13) Indicadores de evaluación.- son los parámetros que permiten observar el grado de desviación entre las metas y los resultados en términos de calidad, oportunidad y costos.

Si al evaluar al sistema de capacitación y adiestramiento en el ejercicio de sus funciones, los índices obte

nidos son menores que los esperados, se deberá ajustar - sus políticas, técnicas y/o procedimientos para optimizar su rendimiento o replantear los indicadores que permitan evaluar su función y que ésta corresponda a la realidad - del sistema y de la empresa.

### Estructura

La estructura sobre la que descansa la función de capacita--ción y/o adiestramiento depende de muchos factores y variará des de la función compartida con otra actividad en una sola persona, hasta el establecimiento de gerencias que abarcan todas las funciones del área, y las que, por la importancia que la empresa le da a la función de capacitación y/o adiestramiento, van más allá y se convierten en unidades generadoras e impulsoras del cambio-organizacional planeado, de la empresa en cuestión.

Para efecto de la estructura que se adopte, deberán conside--rarse los siguientes aspectos:

- 1) Unidad administrativa.- Para determinar el tipo de estruc--tura sobre la que descansará la función de capacitación y adiestramiento, es importante tomar en cuenta si la empre--sa obedece a una estructura centralizada o descentraliza--da, con varias o ninguna sucursal, con diversas plantas -diseminadas en varias regiones del país, con un solo sindi--cato o varios, organizada con un criterio funcional o -por línea de productos, orientada hacia la producción con un alto o bajo grado de tecnología, o bien organizada con un estilo corporativo.

Por otra parte, la unidad, departamento o gerencia de--capacitación debe organizarse a partir de la conformación de un subsistema dependiente del sistema de recursos huma--nos y que tenga como funciones básicas:

- Planeación y programación.



- Ejecución
- Evaluación y seguimiento.

La forma de organizar el sistema de capacitación y adiestramiento implica que en el nivel central se establezcan las normas y se opere el sistema.

Una primera unidad administrativa básica, cuenta con una unidad de dirección (Administración del Sistema de Capacitación y -Adiestramiento) y varias unidades que dependen de ellas. (Figura No. 3).

Otra unidad administrativa podría estructurarse por áreas generales de la empresa. (Esquema usado frecuentemente en empresas grandes) (Figura No.4).

- 2) Personal.- los tipos en los que se puede clasificar al personal que se dedica a la capacitación y al adiestramiento, son:
  - Personal interno que administra, dirige y coordina el proceso de capacitación y/o adiestramiento.
  - Instructores internos especializados y/o habilitados dentro de la empresa.
  - Instructores internos registrados en la Dirección General de Capacitación y Productividad.
  - Personal que instruye por parte de las Instituciones capacitadoras y que ofrecen cursos o sistemas generales de capacitación y adiestramiento registrados en la Dirección General de Capacitación y Productividad, y agentes auxiliares.
- 3) Descentralización.- la descentralización de la capacitación y el adiestramiento, en principio, obedecerá a la confianza que tengan en la gente quienes se encuentran en el nivel su-

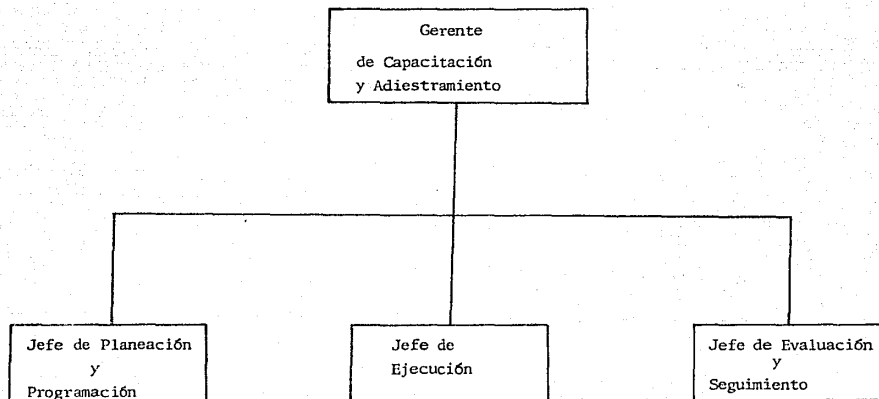
perior de la empresa y en particular quien administra los re cursos humanos, es decir, si las personas que ocupan los ni veles superiores de la empresa confían en la gente, tenderán a la descentralización; si no confían restringirán la delega ción de funciones y decisiones, creando una organización cen tralizada.

Otros factores decisivos serán la complejidad funcional - de la empresa, su magnitud, su distribución geográfica y su tecnología.

Figura No.3

AREA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

ESTRUCTURA ORGANICA BASICA



ÁREA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
ESTRUCTURA POR ÁREAS GERENCIALES

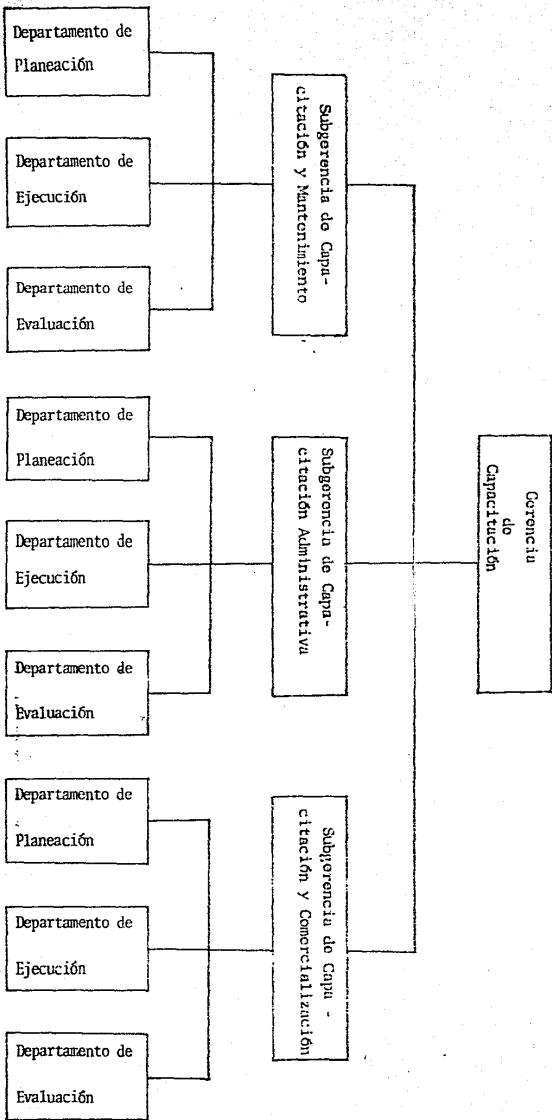


Figura No. 4

## Procesos

Elemento ejecutor del Sistema de Capacitación y Adiestramiento, que comprende:

- 1) Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.- organizo no bipartito que se constituye en cada empresa o establecimiento con igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, y cuya función principal es vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores conforme a la situación real de necesidades.
- 2) Determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.- se entiende por necesidades de capacitación y adiestramiento el (los) elemento (s) faltante (s) para el desempeño eficiente del trabajador en su puesto de trabajo, es decir, la detección de las fallas por las cuales los individuos no cumplen como es debido con su trabajo.
- 3) Plan de Capacitación y Adiestramiento.- elaborar un plan supone haber determinado las deficiencias o necesidades que existen y que éste cubrirá, ya que de otra forma se puede caer en el peligro de capacitar por capacitar.

Elaborar un plan requiere, asimismo, haber establecido la estrategia legal a seguir, constituido las comisiones mixtas necesarias y determinando su contenido. Solamente así se orientarán las acciones a la satisfacción de necesidades detectadas.

- 4) Ejecución del Plan de Capacitación y Adiestramiento.- la ejecución es la puesta en marcha del plan y los programas, es decir, la acción de realizar los eventos de capacitación y/o adiestramiento.

- 5) Evaluación.- la evaluación en el ámbito de la capacitación y el adiestramiento, es un proceso sistemático que consiste en la descripción, obtención y suministro de información útil - para analizar los cambios de conducta de los capacitados y/o adiestrados, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervienen en la capacitación y/o adiestramiento.

### Producto

El mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal para que desempeñe eficaz y eficientemente sus funciones, así como para su desarrollo, es el propósito del sistema de capacitación y adiestramiento; dicho en otras palabras, es un producto que se enuncia como personal capacitado y/o adiestrado.

El producto de la capacitación y el adiestramiento se expresa en beneficios; estos se manifiestan en los trabajadores, en la empresa y en la comunidad.

El producto de la capacitación y el adiestramiento no se restringe a una expresión o a una situación, sino que trasciende al individuo, al sistema, a los demás sistemas de la empresa y a la empresa misma, hasta llegar a la comunidad en que se encuentra esta última.

Por lo tanto, el producto representa el logro del Sistema de Capacitación y Adiestramiento.

### Realimentación

Esta se refiere a la verificación de que los elementos y componentes del sistema de capacitación y adiestramiento cumplan con sus propósitos en términos de cantidad, calidad, oportunidad y costo. Es decir, el elemento realimentación es el que proporciona parámetros para ratificar o rectificar el programa del sis

tema, así como los métodos, técnicas y procedimientos empleados.

La evaluación del sistema de capacitación y adiestramiento - deberá realizarse en forma global y en cada parte del proceso para corroborar el producto; personal capacitado y/o adiestrado, - que es un resultado total; se verifica así si obtuvieron los resultados parciales y progresivos.

La evaluación lograda realimenta a procesos e insumos y reafirma la estructura del sistema; cuando así se requiera, se harán los ajustes y cambios procedentes.

#### 1.4 La Pre-Capacitación o Etapa de Motivación y Credibilidad

A pesar de los esfuerzos que se han hecho para capacitar y/o adiestrar adecuadamente a los trabajadores, los resultados hasta hoy no han sido del todo satisfactorios. Parece que los programas de capacitación y/o adiestramiento sencillamente no despertan el interés de la gente para superarse.

Los expertos se han dado cuenta que sólo prosperan los programas de capacitación y/o adiestramiento que contienen un alto grado de credibilidad, o sea de factores externos que poco tienen que ver con el proceso de optimizar las cualidades psicomotoras de los individuos.

Es decir, los programas de capacitación y/o adiestramiento - necesitan ser estructurados en primer lugar, alrededor de conceptos no psico-motores, sino más bien psico-sociales, o sea, antes de exigir, motivar. Antes de pedir un mejor trabajo, convencer a la gente de que debe hacerlo. El porqué debe anteponerse al cómo.

De esta forma, se deberá dividir al programa de capacitación y/o adiestramiento de las organizaciones en dos partes, la pre-capacitación o etapa de motivación y credibilidad y la capacita --

ción psico-motora propiamente dicha.

Por esta razón, capacitar no solamente deberá ser desarrollar la destreza psicomotora para hacer las cosas, sino en alto grado estimular la formación del ser cualitativo del individuo. Lo que representa en pocas palabras, un nuevo concepto de capacitación y adiestramiento.



TEMA    I I  
REGULA C I O N

### 1.1 La Capacitación y el Adiestramiento como Mandato Constitucional

En la historia constitucional de México, encontramos que es hasta el año de 1917 cuando son consagrados los derechos sociales de los campesinos y de los trabajadores en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, por el Constituyente de Querétaro en su Artículo 123, dictando disposiciones tendientes a capacitar a los trabajadores.

Más tarde, la eminente necesidad de sistematizar los aspectos de Capacitación en México dió lugar a que el Presidente de la República José López Portillo en su informe del 1º de septiembre de 1977, prometiera a los trabajadores enviar al Congreso de la Unión, una iniciativa de reforma al Artículo 123 Constitucional en su fracción XIII del apartado "A", para elevar al rango de garantía social el derecho de los trabajadores a la Capacitación y al Adiestramiento.

Entre sus motivos, expuso en la iniciativa de Ley lo siguiente:

" ... la carencia de un sistema destinado al perfeccionamiento de las habilidades del trabajador, es causa de baja productividad por el inadecuado restringido aprovechamiento de la capacidad instalada de las empresas, así como de graves riesgos de trabajo por el contacto de obreros insuficientemente capacitados con maquinaria innovada. "

" ... es necesario que se legisle para establecer una solución idónea que permita, además, beneficiar a los dos elementos básicos de la producción; puesto que es muy posible que el primer imperativo de la justicia social al día de hoy, sea capacitar a la fuerza de trabajo para aumentar la eficacia de nuestras instituciones democráticas..."

" se estima prudente destacar que la capacitación y la formación profesional guarda una muy estrecha relación -- con la formación del individuo, que busca mejorar su condición y propiciar cambios económicos; ..."

" Dicha reforma Constitucional tiene la finalidad de consagrar una garantía social en favor de los trabajadores -- y la particularidad de beneficiar a los empresarios mediante la obtención de mejores niveles de calidad y aprovechamiento de sus bienes de activo fijo."

Una vez expuestos los motivos, el Decreto es aprobado por el H. Congreso de la Unión y publicado el día 9 de enero de 1978 en el Diario Oficial de la Federación, quedando la fracción XIII del apartado "A" del Artículo 123 Constitucional como sigue:

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

## 1.2 Ley Federal del Trabajo en Materia de Capacitación y Adiestramiento

En el campo de la Capacitación y el Adiestramiento, la legislación mexicana tiene un valioso antecedente en el contrato de -- aprendizaje que contempla la Ley Federal del Trabajo de 1931.

La necesidad de capacitar y adiestrar al personal para lo -- grar una mayor productividad, dió lugar a que en el año 1970 surgiera el primer intento de legalizar este aspecto, al incorporar en la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 132 fracción XV, la siguiente obligación de los patrones:

"Organizar permanentemente o periódicamente cursos de enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo, elaboran con sus sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social,... Las autoridades del trabajo vigilarán la ejecución de cursos o enseñanzas."

Sin embargo, no fué fácil cumplir con éste requerimiento ya que quedaron aspectos poco definidos. Por lo que a partir de las reformas y adiciones que en 1978 se practicaron al Artículo 123 - Constitucional, en su apartado "A" fracción XIII, la Ley Federal del Trabajo sufre modificaciones y adiciones, publicándose el Decreto en el Diario Oficial del 28 de abril de 1978 la nueva reglamentación, entrando en vigor el 1º de mayo del mismo año.

Dicha reforma tuvo por objeto adecuar sus normas al texto -- Constitucional en materia de Capacitación y Adiestramiento. Agregándose al Título IV, que trata lo referido a Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones, el Capítulo III-Bis en el cual se conceptualiza el marco jurídico en lo referente a la Capacitación y al Adiestramiento, reafirmando en forma paralela en su Artículo 153- "A", la obligación patronal que en materia de Capacitación y Adiestramiento establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

"Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita 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."

Siendo la Capacitación y el Adiestramiento un derecho de todos los trabajadores, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, constituye la base fundamental del ejercicio de tal de

recho, por ello, todos los patronos estan obligados a la integraci3n de estos 3rganos de car3cter bipartito y paritario en el interior de cada empresa.

Este organismo se encuentra reglamentado en la Ley Federal del Trabajo en su Capitulo III-Bis Articulo 153- "I", que a la letra dice:

" En cada empresa se constituir3n Comisiones Mixtas de Capacitaci3n y Adiestramiento, integradas por igual n3mero de representantes de los trabajadores y del patr3n, -- los cuales vigilar3n la instrumentaci3n y operaci3n del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitaci3n y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerir3n las medidas tendientes a perfeccionarlo; todo 3sto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas."

En lo que se refiere a su constituci3n, funcionamiento y vigilancia, las Comisiones Mixtas de Capacitaci3n y Adiestramiento se regir3n por los Articulos 153- "J" y 153- "O" del Capitulo -- III-Bis y Capitulo IV del Servicio Nacional del Empleo, Capacitaci3n y Adiestramiento en su Articulo 539 fracci3n III.

### 1.3 Capacitaci3n y Adiestramiento en el Trabajo

La Capacitaci3n y el Adiestramiento en el trabajo, se refiere a la habilitaci3n o mejoramiento de un trabajador sujeto a -- una relaci3n formal de trabajo. Es decir, son todas aquellas acciones tendientes a proporcionar capacitaci3n y adiestramiento -- a trabajadores acerca de aspectos complementarios, de actualizaci3n y de especializaci3n de una actividad determinada de su -- puesto de trabajo.

Con la promulgaci3n de la nueva Ley Federal del Trabajo, en 1970 se suprimi3 el contrato de aprendizaje y se estableci3 la obligaci3n patronal de impartir capacitaci3n a los trabajadores-

a su servicio.

En 1970 se creó el Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los trabajadores. Las actividades de vigilancia que ejerció dicho departamento, fué el de recabar los programas de capacitación que llevaban a cabo las empresas así como los resultados obtenidos.

A través de estas investigaciones y estudios se detectó que la mayoría de las acciones efectuadas hasta ese momento por los sectores público y privado, habían sido escasas y carentes de continuidad y planeación.

Se hizo evidente la necesidad de implantar un modelo que, además de tomar en cuenta las necesidades del aparato productivo y de la mano de obra, así como las limitaciones existentes y los recursos disponibles, fuera viable técnicamente y propiciara la intervención de los factores de la productividad.

Se adiciona entonces, por Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 9 de enero de 1978, la fracción XIII del aparato "A" del Artículo 123 Constitucional, y en ese mismo año se formara por Decreto la Ley Federal del Trabajo, agregándose el Artículo III-Bis del título IV reglamentario de la norma Constitucional, entrando en vigor el 1º de mayo.

La Ley establece el derecho de los trabajadores a recibir Capacitación y Adiestramiento de sus patrones con el objeto de elevar su productividad y con ello, su nivel de vida.

Al reformarse la fracción XXXI apartado "A" del Artículo 123 Constitucional, se crea el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento y establece en principio la responsabilidad del mismo a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, que posteriormente fueron asignadas a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de su Dirección General de Capacitación y Productividad.

En su concepción general, el sistema está estructurado en cuatro niveles:

- En el nivel de base, se ubican las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, mismas que habrán de constituirse en cada una de las empresas del país.
- En el segundo nivel, se sitúan las Comisiones Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
- En el tercero se encuentran, los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento y el Consejo Consultivo del Empleo, y
- En el último nivel, se ubica la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dependencia a la que la Ley Federal del Trabajo le confiere facultades relacionadas con la organización, promoción y supervisión de Comisiones Mixtas.

Paralelamente el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento ha otorgado su apoyo y estímulo, para que el sector privado genere centros de Capacitación y Adiestramiento que beneficien sus respectivas actividades productivas.

#### 1.4 Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo

Está definida como la habilitación de una persona que no tiene una relación formal de trabajo, con el propósito de facilitar su ingreso a las empresas, cuando éstas requieran personal, o cuando se abran fuentes nuevas de empleo.

El esfuerzo que realiza el Gobierno Federal, orientado a la promoción de la Capacitación para el trabajo, se fundamenta en diversos ordenamientos legales que facultan en materia de capacitación a diversas Instituciones, entre las que se destacan la Secretaría de Educación Pública y el Instituto Mexicano del Seguro Social.

A partir de 1982, se han organizado sistemas de orientación-vocacional de enseñanza abierta y acreditación de estudios, desarrollados particularmente por la Unidad de Centros de Capacitación.

Otra opción para ampliar los programas de capacitación para el trabajo, lo constituye la infraestructura del Sistema de Educación Tecnológica, que para utilizarla de manera plena, la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica y con la participación de representantes de todas las entidades del país, -- creó un mecanismo para la coordinación del Programa de Educación No Formal Industrial y de Servicios (PROENFIS).

Este programa se ha integrado a los trabajos definidos en el Contexto del Subprograma de Capacitación y Productividad, buscando con esto realizar cursos de capacitación demandados por las empresas, en función directa de sus necesidades específicas, además se han llevado a cabo programas de capacitación para los trabajadores desempleados y subempleados, coadyuvando con ello a su posterior incorporación a un trabajo productivo.

El Instituto Mexicano del Seguro Social, en cumplimiento a lo dispuesto en la Ley del Seguro Social, realiza acciones de Capacitación y Adiestramiento con carácter de prestaciones sociales, las cuales de conformidad con el Artículo 234 de dicho ordenamiento, se proporciona a través de diversos programas, tales como el de cursos de adiestramiento técnico y capacitación para el trabajo.

Cabe señalar, que tanto los centros de capacitación de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social, como las de algunas Instituciones del Sistema de Educación Tecnológica, han sido registrados como Instituciones capacitadoras ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para realizar acciones de apoyo en materia de capacitación en el trabajo, reguladas por la Ley Federal del Trabajo.



### 1.5 Organismos Reguladores

Para coordinar todo lo referente a la Capacitación y al - -  
Adiestramiento, La Ley Orgánica de la Administración Pública Fe-  
deral establece en su Artículo 40 el siguiente ordenamiento:

" A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, corres-  
ponde el despacho de los siguientes asuntos:

... VI. Promover el desarrollo de la Capacitación y el --  
Adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar in-  
vestigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir -  
cursos de Capacitación que para incrementar la productivi-  
dad en el trabajo, requieran los sectores productivos del  
país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pú-  
blica."

Lo cual queda confirmado en la Ley Federal del Trabajo, en -  
su Capítulo IV del Sistema Nacional del Empleo, Capacitación y -  
Adiestramiento, en su Artículo 539; en donde se enmarcan las fun-  
ciones de ésta Secretaría, en lo que se refiere a Capacitación -  
y Adiestramiento.

Asimismo, el Decreto del 31 de mayo de 1983 que aprueba el -  
Plan Nacional de Desarrollo, responsabiliza a la Secretaría del  
Trabajo y Previsión Social, de la coordinación del Programa Na-  
cional de Capacitación y Productividad.

Para cumplir con esta obligación, se establece en el Regla-  
mento Interior de la misma Secretaría, publicado en el Diario --  
Oficial del 4 de marzo de 1983, la creación de la Dirección Gene-  
ral de Capacitación y Productividad; y de acuerdo a las reformas  
a la Ley Federal del Trabajo, publicadas en el Diario Oficial -  
del 30 de diciembre de ese mismo año, se llevaron a cabo modifi-  
caciones estructurales que permitieron que las funciones asigna-  
das a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestra-  
miento (UCECA), fuesen desempeñadas en forma directa por la Se -

cretaría del Trabajo y Previsión Social, con la consecuente dis-  
olución de la citada unidad.

Las atribuciones, conferidas a la Dirección General de Capaci-  
tación y Productividad tienen como finalidad:

" Normar, promover, supervisar y asesorar la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores; cuidar la Costitu-  
ción y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capaci-  
tación y Adiestramiento; supervisar el desempeño de las -  
Instituciones que imparten Capacitación; implantar progra-  
mas de Capacitación para y en el trabajo, en coordinación  
con la Secretaría de Educación Pública; aprobar o rechaa--  
zar planes y programas de Capacitación ..." (10)

Por otra parte, corresponde a la Secretaría de Educación Pú-  
blica, intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y  
Previsión Social, en lo que se refiere a la capacitación y adies-  
tramiento de los trabajadores, de acuerdo a lo dispuesto en  
la Ley Federal del Trabajo, en su Artículo 526 Título XI y en la  
Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su Artículo  
38 fracción XXVII.

También corresponde a las autoridades federales, el aplicar-  
las normas de trabajo en todos los asuntos que tengan que ver --  
con la obligación de los patrones a otorgar capacitación y adies-  
tramiento a sus trabajadores. (Artículo 527 L.F.T.)

En cuanto a los Consejos Consultivos Estatales de Capacita-  
ción y Adiestramiento, deben ser formulados por el gobierno de -  
la entidad correspondiente (quien los dirigirá), con representan-  
tes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secre-

cretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social; asimismo con representantes de las organizaciones -- obreras y patronales de la entidad; éstos últimos deben ser nombrados de acuerdo con las bases establecidas por el Gobierno del Estado y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

También son órganos auxiliares, los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, que se forman por ramas industriales o actividades económicas.

Tanto el Consejo Consultivo como los Comités Nacionales, se rigen por reglamentos interiores elaborados por los propios organismos.

#### Organismos de Apoyo

En México existe la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal (AMECAP), organismo creado para integrar a los profesionales de la capacitación y del desarrollo de personal, que se dedican a tareas de capacitación y desarrollo en las empresas públicas y privadas, para lograr un avance conjunto en beneficio de la profesión en México.

A través de su fundación se ha propiciado la investigación, el estudio y elaboración de sistemas, programas y técnicas tendientes a lograr el mejor aprovechamiento de las aptitudes y habilidades del elemento humano, así como el intercambio de conocimientos y experiencias profesionales y la colaboración entre sus asociados.

En la actualidad, lleva a cabo actividades técnicas de investigación y difusión en este campo de la Administración.

A nivel internacional, la Organización Internacional del Trabajo, es una Institución encargada de promover el progreso social, participa en la elaboración de políticas de desarrollo y vela por la protección de los derechos fundamentales del trabajador.

Consiguiendo con esto, elevar los niveles de vida, distribuir equitativamente los frutos del progreso, proteger la vida y la salud de los trabajadores y fomentar una cooperación entre empleados y trabajadores, que permitan mejorar la producción y las condiciones de trabajo.

La Organización Internacional del Trabajo coopera y apoya a sus países miembros (entre ellos México), para que estos desarrollen plenamente su potencial de Recursos Humanos.

En lo que se refiere a Capacitación y Adiestramiento (Formación Profesional), la Organización Internacional del Trabajo da asistencia técnica para el perfeccionamiento de personal de dirección, apoyándose en: investigaciones y en estudios comparados de temas de interés práctico relativos a la gestión, en la organización de reuniones y seminarios profesionales y en un programa de publicaciones.

En América Latina, se encuentra el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR), que es una agencia especializada de la Organización Internacional del Trabajo, establecida para impulsar y coordinar los esfuerzos de los Institutos, organismos y dependencias gubernamentales que se ocupan de la Formación Profesional.

CAPITULO 2

IMPACTO SOCIO-ECONOMICO DE LA  
CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

Al proporcionar capacitación y adiestramiento se adquieren - beneficios que se traducen en soluciones cuantitativas y cualitativas, que ayudan a crear, mejorar y desarrollar aspectos relativos al individuo, a la organización y a la comunidad, que repercuten en el desarrollo social a nivel nacional e internacional.

Por otra parte, si la productividad es la optimización de - todos los factores que intervienen en la producción, el factor humano es el único capaz de lograr el mejor aprovechamiento de - los demás; para ello es necesario que se promuevan las posibilidades del desarrollo integral del trabajador.

En este sentido, la capacitación y el adiestramiento resultan de vital importancia para el trabajador, la empresa y la sociedad en general, debido a que promueven un aumento de productividad aunado a una mayor seguridad y dividendos para los inversionistas, bienes y servicios de mayor calidad y mejor precio, - salarios remunerados y condiciones favorables para el desarrollo integral de los trabajadores, así como mayores oportunidades de - empleo.

## 2.1 En el Personal de la Empresa

La capacitación y el adiestramiento es fundamental desde que el trabajador ingresa a la organización. Primero, porque le ayuda a evitar los accidentes de trabajo que lo perjudican y como consecuencia a su familia y a la empresa donde presta sus servicios, y en segundo término porque la capacitación y el adiestramiento es la base para elevar su nivel de educación y formación profesional.

Es por ello, que la capacitación y el adiestramiento debe satisfacer las expectativas de los trabajadores. Ya que éstos esperan beneficios; si la capacitación no los satisface, tiende a frenar y obstaculizar su desempeño, al igual que si la organización no ve resultados prácticos y reales.

Es así, como el trabajador obtiene como consecuencia de mejo-

rar su preparación, un incremento en su remuneración, un ascenso, una mayor satisfacción en el desempeño de su actividad, un menor riesgo en las operaciones de trabajo que realiza, estar más calificado y seguro del oficio o especialidad que ha adquirido, así como la satisfacción de lograr su propio desarrollo y superación personal.

Como beneficio principal, la capacitación y el adiestramiento contribuyen a elevar el nivel de vida de los trabajadores y por consiguiente el de la sociedad.

## 2.2 En la Organización

El factor central de una organización es el elemento humano; es el empleador de todos los recursos que se ponen a su disposición para la producción de bienes y/o servicios. Una empresa como unidad de producción tiene en el ser humano un elemento imprescindible para la consecución de sus objetivos generales y específicos. Si este elemento está capacitado o no, será su propia responsabilidad, pues a mayor capacidad del personal, tendrá mayor garantía de buenos resultados en el cumplimiento de los objetivos generales de la organización.

Por otro lado, la organización es la célula fundamental y básica de la vida económica y social de cualquier país, de ahí que se le considere como una unidad socio-económica.

La capacitación y el adiestramiento son medios a través de los cuales la empresa cumple con el cometido que tiene con la sociedad, es decir, generando un valor económico agrupado por medio de una productividad eficiente y sostenida a largo plazo, promoviendo así el desarrollo integral de los individuos que forman parte de la organización, de ésto se derivan dos puntos importantes:

- Alcanzar una mayor productividad en beneficio de todos los

integrantes de la organización, y

- Propiciar el pleno desarrollo de los integrantes de la propia organización.

Como se logra apreciar, la organización es el medio adecuado para llevar a cabo la capacitación y el adiestramiento, ya que ella es el escenario y actor principal de la vida económica y social de cualquier país.

Cuando la capacitación y el adiestramiento se conducen profesionalmente, proporciona a la organización mutuos beneficios; pero también hay que destacar que cuando la capacitación no se conduce hacia la satisfacción de necesidades y problemas reales, generalmente se cae en el vacío de capacitar por capacitar, y no solamente la organización no recibe beneficio alguno, sino que puede provocarle problemas mayores.

Cuando ésta se conduce como se dijo anteriormente, en necesidades reales y en forma permanente, los beneficios repercuten de inmediato y se detectan en la evaluación de los resultados que ofrece la capacitación y el adiestramiento en el análisis de los índices de producción, desperdicios, rotación, accidentes, clima organizacional, ventas, reclamaciones, devoluciones, control de calidad, etc.

Todos los indicadores anteriores son los que finalmente valoran el esfuerzo de la organización en esta materia, justifican la inversión y promueven el apoyo total de la empresa hacia la ejecución permanente de la función de capacitación y adiestramiento.

### 2.3 En la Comunidad

La comunidad es más que una localidad, espacio o territorio, es una agrupación de personas, relacionadas entre sí y que cuen-



tan con recursos físicos, organización, objetivos comunes, tradiciones, idioma, creencias, valores, etc. 11)

La comunidad ofrece a sus miembros productivos (que son los que aportan trabajo) recursos o capital, la posibilidad de mejoramiento social, intelectual o cultural, proporcionándoles capacitación y adiestramiento en el trabajo y para el trabajo.

Por lo que el bienestar de ésta, depende de la óptima utilización de los recursos que pone a disposición de sus miembros.

Debido a que las organizaciones operan dentro de la comunidad, se da una interacción entre ambas, de esta forma, volviendo eficiente a la organización a través de la capacitación y el adiestramiento, se promueve el mejoramiento general de la comunidad y el alcance de los objetivos de todos y cada uno de sus miembros. El propósito es hacer que los recursos disponibles cubran las necesidades de la sociedad, estimulando la iniciativa del mayor número de personas por medio de su participación voluntaria y responsable para alcanzar un nivel aceptable de conocimientos que les permita a cada uno de ellos, satisfacer sus mínimas necesidades.

La organización debe prever los acelerados cambios de la sociedad, es decir, responder rápidamente a dichos cambios, en tal forma que logre mejorarse y perfeccionarse para no caer en la obsolescencia y para que no le afecte el vertiginoso fenómeno del cambio de las sociedades modernas.

La capacitación y el adiestramiento en forma permanente, acorde a las necesidades del país, le permite al individuo, a la organización y a la comunidad ir a la par con el cambio y desa-

---

11) Ware F., Caroline. Estudio de la Comunidad. Edit. Humanitas, Buenos Aires, 1979. p,7.

rollo social, de tal suerte que no haya desajustes entre dichos componentes sociales.

Es así, como el origen mismo de la iniciativa presidencial - que dió nacimiento al derecho a la capacitación, tiene como finalidad última apoyar el sistema formal de educación y contribuir a la preparación de personas para el desempeño del trabajo -- que el país requiere, en todos los órdenes para su desarrollo.

Por lo tanto, la capacitación y el adiestramiento debe contemplar beneficios a la comunidad, ya que en esta forma la organización también obtiene beneficios como parte integrante de un sistema mayor de producción y desarrollo social.

Un trabajador más responsable, más preparado, más seguro y - más profesional, contribuye en su medio familiar y en su círculo social en todos los órdenes.

Desde este ángulo, un plan de capacitación y adiestramiento debe de ir dirigido hacia afuera y hacia adentro de la organización, ya que ésta permite visualizar problemas o necesidades que no surgen internamente sino que los trabajadores perciben de -- afuera y adoptan acciones o procesos de trabajo encaminados a sa tisfacer estas necesidades que repercuten en el ámbito laboral.

Los productos o beneficios de un plan de capacitación y --- adiestramiento bien estructurado trasciende indudablemente la or ganización y llegan a la comunidad.

TEMA III

SISTEMA GENERAL

DE

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

PARA

NIVELES EJECUTIVOS

El Sistema General de Capacitación y Adiestramiento para Niveles Ejecutivos propuesto en la presente investigación, está integrado por cuatro subsistemas:

Subsistema I	Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.
Subsistema II	Análisis de Problemas y Toma de Decisiones en la Capacitación y Adiestramiento.
Subsistema III	Elaboración del Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento.
Subsistema IV	Ejecución, Control y Evaluación de las Acciones de Capacitación y Adiestramiento.

A través de los cuales se lograrán los siguientes beneficios:

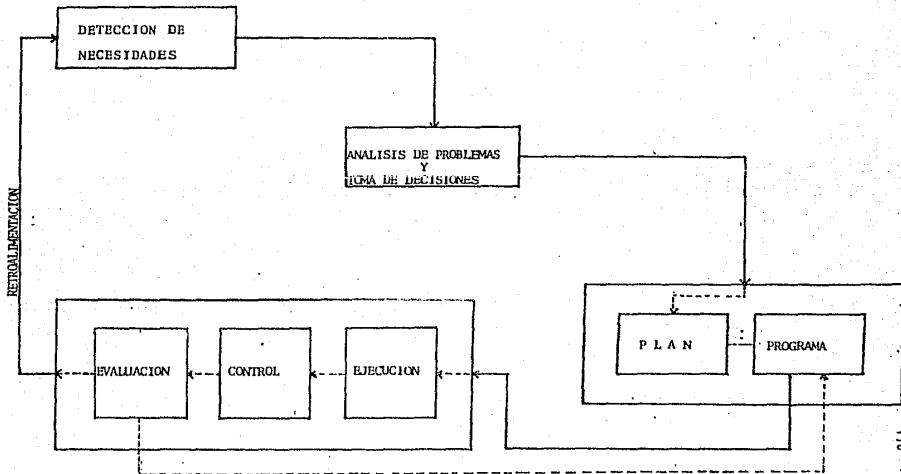
- 1.- Integrar el programa de capacitación y adiestramiento a los objetivos generales de la organización.
- 2.- Verificar si los problemas de la organización se deben a la falta de capacitación o de adiestramiento.
- 3.- Determinar las necesidades específicas de capacitación y adiestramiento.
- 4.- Lograr la implantación de un plan y programa de acuerdo a una adecuada toma de decisiones.
- 5.- Diseñar los programas con los mejores métodos y recursos pedagógicos con la calidad, cantidad, oportunidad y costos previstos.
- 6.- Ejecutar, evaluar y controlar los resultados para comprobar la eficacia del plan y programa.

En el esquema número 1. se puede apreciar gráficamente la --

conformación del Sistema.

A continuación se desarrollará cada uno de los subsistemas antes mencionados.

SISTEMA GENERAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA NIVELES EJECUTIVOS



CAPITULO 1

DETECCION DE NECESIDADES DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Para llegar a conocer las necesidades de capacitación y -- adiestramiento del personal, se requiere efectuar un diagnóstico que permita identificar aquéllas deficiencias o fallas en el desempeño de las actividades de cada uno de los ejecutivos, que -- ocupan puestos de trabajo específicos y diferentes. Esto se logra aplicando una metodología sistemática, que se considera como una fase previa a la formulación de un plan y programa de capacitación y adiestramiento.

Esta fase se conoce como: Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.

Para lograr una capacitación y/o adiestramiento adecuada para el personal ejecutivo que integra la organización, es necesario conocer antes a QUIEN se requiere adiestrar o capacitar y - EN QUE aspectos. Lo anterior va a permitir conocer cuales son - las necesidades que existen en materia de capacitación y/o -- adiestramiento que hay que satisfacer.

Una necesidad implica la carencia de algo; si nos referimos a una necesidad de capacitación, estamos hablando de una carencia o deficiencia que puede satisfacerse o cubrirse mediante la capacitación, la cual debe estar relacionada con las necesidades de los ejecutivos.

La Determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento, es un proceso que nos permite identificar las carencias y deficiencias cuantificables y medibles, existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del ejecutivo en relación con los objetivos de su puesto (adiestramiento) o de otro diferente al suyo (capacitación).

Es decir, se hace un análisis de las discrepancias existentes entre los conocimientos y habilidades que posee un ejecutivo y los que se requieren en el puesto.

Para que un ejecutivo realice una labor adecuada y eficien



te necesita:

- a) Saber que hacer.
- b) Saber cómo hacerlo.
- c) Poder hacerlo. (contar con los elementos indispensables para realizarlo).

Solamente cuando se logre que el ejecutivo sepa hacerlo, cómo hacerlo y lo haga eficientemente; habremos logrado una capacitación y/o adiestramiento propiamente dicha.

#### 1.1 Procedimientos, Técnicas e Instrumentos para Recopilar Información

##### 1.1.1 Procedimientos para llevar a cabo la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.

La determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento, consiste básicamente en buscar evidencias que señalen la existencia de problemas en la organización, para lo cual debe establecerse un marco teórico que sea el punto de partida para el análisis.

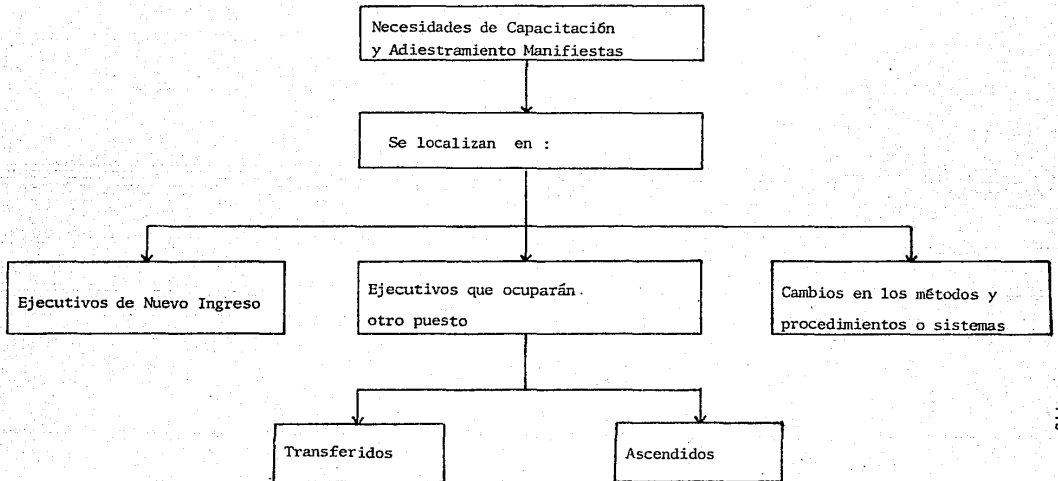
Los problemas se pueden clasificar en dos tipos:

A) Manifiestos.- aquéllos que son evidentemente, es decir, las causas que los originan son observables y no requieren de una investigación, tales como:

- Personal de nuevo ingreso
- Personal transferido
- Personal ascendido
- Cambios en los métodos y procedimientos (Esquema No.2)

- B) Encubiertos.- son aquéllos que no estan a la vista y es necesario aplicar un estudio más profundo ya que las causas no son claras y precisas. Para realizar este análisis se debe seleccionar las técnicas más útiles para el caso, algunas de las cuales se señalan más adelante.

DETERMINACION DE NECESIDADES MANIFIESTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



El procedimiento a seguir para detectar necesidades encubiertas, es el siguiente. (Esquema No. 3)

- a) La búsqueda de evidencias y localización de áreas críticas, es decir, determinar el área, departamento, sección, etc., donde se presenten los problemas y verificar si se tienen definidos operacionalmente los objetivos correspondientes al área o departamento.
- b) Medir el desempeño del área o departamento para conformarlo con el desempeño deseado, de acuerdo con los objetivos.
- c) Calcular las discrepancias.
- d) Definir los problemas que soluciona la administración interna y la organización en general, y los que se resuelven por medio de la capacitación y el adiestramiento.
- e) Identificar a las personas con necesidades de capacitación y/o adiestramiento. Las técnicas que se utilicen serán seleccionadas de acuerdo con el curso de capacitación que se imparta. Se analiza el área crítica en la cual están incluidas las personas, tomando en cuenta la estructura orgánica, el número y características del personal ejecutivo y los procedimientos de trabajo aplicados; en seguida se elabora el plan de actividades denominado Recopilación de Información, el cual consiste en:
  - Plantear objetivos que señalen lo que se obtendrá el término de la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento.
  - Determinar los pasos que se seguirán para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento y las técnicas que se utilizarán para recopilar información que sea indispensable.
  - Tomar en cuenta al personal que será necesario para la rea

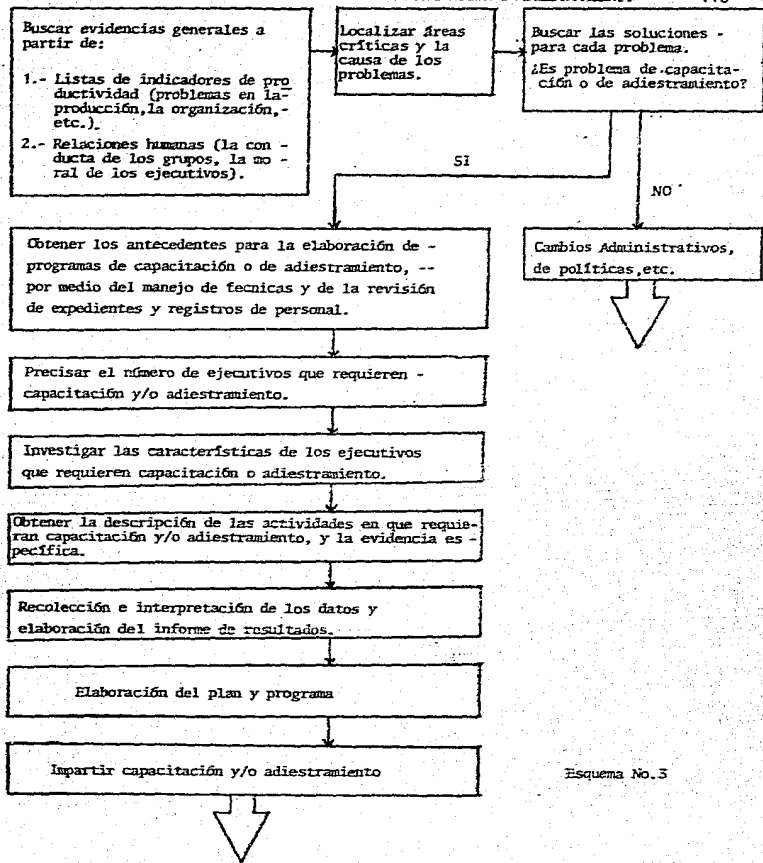
lización de las actividades y para proporcionar datos que puedan ser de utilidad.

- Determinar los recursos materiales que se utilizarán en las actividades como: mesas, locales y apoyos de instrucción.
  - Especificar algún instrumento de control en donde se registren las actividades, los recursos y la duración prevista en las actividades.
- f) Evaluar el desempeño del personal en el orden previamente especificado tomando como base la descripción del puesto y las técnicas seleccionadas.
- g) Recolectar e interpretar los datos, para lo cual se elabora un reporte que contenga la estructura orgánica que se afecte, personal ejecutivo de acuerdo con los niveles y puestos, actividades, grado de calificación, frecuencia con que se presenta la necesidad de capacitar y/o adiestrar e importancia de la necesidad en relación con los objetivos de la organización.
- h) Informe de resultados en donde se determina quienes necesitan capacitación y/o adiestramiento, en qué actividades y cuándo deben ser capacitados y/o adiestrados. Puede incluirse un listado en orden jerárquico de las necesidades de capacitación y adiestramiento.

#### 1.1.2 Técnicas utilizadas en la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.

Las técnicas utilizadas para detectar necesidades de capacitación y adiestramiento son las siguientes:

- 1.- Entrevista
- 2.- Corrillo
- 3.- Tormenta de ideas. (Brainstorming)
- 4.- Inventario de habilidades



Esquema No.3

- 5.- Encuesta
- 6.- Observación y análisis de tareas
- 7.- Juntas de trabajo
- 8.- Pruebas.
- 9.- Análisis de la organización
- 10.-Análisis del problema
- 11.-Análisis del comportamiento
- 12.-Problemas en la charola de entrada
- 13.- Expedientes y registros de personal

### Entrevista

La entrevista es en sentido estricto un diálogo. En nuestro caso particular se lleva a cabo entre el responsable de la capacitación y el adiestramiento y el ejecutivo, con el propósito de obtener información con respecto al desempeño de éste último.

Objetivos de la entrevista:

- Obtener información
- Investigar y diagnosticar
- Tratar un problema
- Motivar y conciliar

La entrevista es fundamentalmente de dos tipos; dirigida y semidirigida.

**Dirigida.**- es conducida por el entrevistador, apoyándose en una serie de preguntas elaboradas previamente, para las cuales se esperan respuestas breves del entrevistado.

**Semidirigidas.**- El entrevistador determina previamente los aspectos sobre los que desea obtener información, y durante la entrevista estructura sus preguntas,-

sin perder de vista los puntos centrales. Aquel entrevistado tiene más libertad para contestar pero siempre guiado por el entrevistador.

### Corrillo

Consiste en dividir al grupo en pequeños grupos de cuatro o cinco personas. Se nombra a un moderador y a un secretario, a quien se le entregan por escrito las instrucciones de la tarea a realizar por el grupo, el procedimiento es el siguiente:

- Se determina un tiempo para la realización de la tarea.
- Los moderadores se encargan de guiar a sus grupos a los objetivos, promoviendo la participación ordenada de cada uno de los miembros.
- Los Secretarios tomarán nota de las conclusiones.
- Terminado el tiempo establecido el grupo se reintegrará y cada moderador presentará sus resultados.
- El conductor anotará en una hoja las conclusiones obtenidas y procederá a darlas a conocer al grupo. Los resultados se anotarán en el pizarrón o en hojas de rotafolio, haciendo las modificaciones y ajustes a los problemas detectados.
- Se recomienda que las tareas se formulen como preguntas, por ejemplo del siguiente tipo:

¿ En qué aspectos se necesitan analizar conocimientos, para un mejor desempeño del puesto?

¿ Quienes requieren la capacitación y/o adiestramiento y con qué prioridad?

### Tormenta de Ideas (Brainstorming)

Se recomienda su utilización para determinar necesidades de capacitación y adiestramiento, principalmente cuando se trata de



un grupo homogéneo y consiste en lo siguiente:

- Reunir un grupo de cinco a ocho personas.
- Anotar en el pizarrón una pregunta como la siguiente.
  - ¿ Cuáles son los problemas relacionados con la capacitación y el adiestramiento, que se presentan con mayor frecuencia en nuestra área de trabajo?
- Pedir al grupo que se exprese con libertad sobre las respuestas que puedan dar a las preguntas planteadas.
- Dar instrucciones de que ninguna idea puede ser motivo de discusión en el momento de ser emitida.
- Informar que la terea durará hasta que el conductor juzgue cu biertos los objetivos que se persiguen.
- Anotar las ideas dadas por el grupo sin criticarlas.
- Indicar cuando el tiempo se ha terminado.
- Posteriormente, discutir las ideas anotadas pidiendo la opinión de todos los participantes, para llegar a un consenso.
- Para terminar la sesión, reunir los resultados más importantes..

#### Inventario de Habilidades

Se utiliza para determinar las áreas o las actividades donde se requiere capacitación o adiestramiento y para precisar -- quienes la necesitan, esta técnica implica un formato que contiene una columna para los nombres del personal y otra para las tareas y actividades que realizan.

Estas varían según el puesto y pueden ser generales o específicas, según la información que se desee obtener.

Tiene una escala de rendimiento que va de tres a cinco grados de calificación, que puede cambiarse si así conviene.

El inventario permite identificar con facilidad las actividades y tareas con niveles bajos de rendimiento, así como a los sujetos involucrados; esto permite determinar los contenidos de la capacitación y/o adiestramiento.

### Encuesta

Es un cuestionario con una lista de preguntas que son contestadas por escrito, para su elaboración se requiere:

- Precisar el puesto del que se desea obtener información.
- Determinar el tipo de personas que llenarán el cuestionario (jefes subgerentes, gerentes, directores).
- Precisar la información que se desea obtener.
- Redactar las preguntas necesarias para obtener la información deseada.
- Precisar la forma en que deben ser contestadas las preguntas.
- Redactar las instrucciones en forma clara y precisa.
- Recopilar los resultados una vez aplicados los cuestionarios.

Se recomienda elaborar las preguntas en función de las actividades y no sólo referidas a conocimientos de una parte del puesto.

### Observación y Análisis de Tareas.

Tiene por objeto estudiar y prestar atención a la forma como se realiza el trabajo. Para ello se utiliza una guía de información y lista de verificación, el procedimiento es el siguiente:

Se consigna una serie de tareas ordenadas en forma lógica y secuencial; cada tarea ocupa un renglón dentro de un formato diseñado para el caso. Las personas que llenen las listas de veri-

ficación deberán marcar con una "x" los aspectos donde se observa mayor incompetencia en el desempeño de las actividades del puesto. Se recomienda incluir una parte final para indicaciones, en la cual se anotan las razones más importantes por las que se marcó dicho aspecto de la actividad.

### Juntas de Trabajo

Consiste en un intercambio de ideas o información sobre una función realizada por un grupo de ejecutivos de determinada área de la empresa, bajo la dirección de una persona experimentada en el manejo de grupos. Esta técnica pretende que haya una participación constante mediante preguntas y sugerencias.

Algunas recomendaciones para el uso de esta técnica son las siguientes:

- El tema debe promover el debate para obtener conclusiones.
- Se debe contar con un plan de trabajo.
- Los participantes deben conocer el trabajo a realizar.
- El número de participantes no será mayor de 20.

### Pruebas

Las pruebas se pueden utilizar, basándose en los conocimientos, práctica y técnica que se requieren para el desempeño de un puesto.

Son instrumentos estandarizados de acuerdo a los conocimientos específicos que debe poseer el ejecutivo. Reportan datos acerca de las aptitudes que poseen, con respecto a un puesto dado.

### Análisis de la Organización

Los defectos de la organización afectan la actuación de los individuos y de los grupos. Lo cual impide el logro de las metas,

hay falta de planeación, y la disciplina es débil, la delegación de autoridad es confusa, no existe recompensa equitativa, hay -- una vaguedad o imprecisión de objetivos, ausencia de puntos ópti mos de desempeño de las tareas; también baja moral y mala organi zación. El análisis de estos síntomas puede dar claves para en - contrar necesidades de capacitación y/o adiestramiento de tipo personal o colectivo.

### Análisis del Problema

Las claves para encontrar las necesidades de capacitar o -- adiestrar pueden surgir del análisis de un problema.

El problema puede haber surgido en parte por un individuo o grupo que no sabía bastante, o no tenía la suficiente habilidad - o no tenía el entendimiento necesario para manejar una situa --- ción imprevista en un momento dado.

Para analizar el problema con miras a la capacitación o al - adiestramiento hay que hacer unas preguntas clásicas.

- ¿Cuál es exáctamente el problema ?
- ¿ Quiénes están implicados ?
- ¿ Cuándo empezó ?
- ¿ Qué clase de conocimiento faltó ? etc.

### Análisis del Comportamiento

Las claves para capacitar o adiestrar pueden surgir del aná - lisis de una conducta no típica o del grupo. El ausentismo, fal - ta de cuidado, honestidad, responsabilidad, integridad, competen - cia, etc., pueden ser síntomas de condiciones que exijan una ac - ción correctiva que implique capacitación y/o adiestramiento.

### Problemas en la Charola de Entrada

Consiste en dar a un sujeto un sobre con una variedad de papeles tales como: reportes, datos, solicitudes, etc., y se le pide que en un lapso de 30 minutos aproximadamente escriba lo que el habría decidido hacer para resolver el problema.

### Expedientes o Registros de Personal

Consiste en obtener de los archivos, los datos que la empresa tiene sobre todos aquellos registros que reflejan de manera objetiva el desempeño de los ejecutivos. Por ejemplo los registros de asistencia, experiencia, escolaridad, formación extra escolar, ascensos, etc., todos estos datos se pueden obtener individualmente, por categoría ocupacional o global.

Creemos desde luego que este aspecto tan difícil de la capacitación y el adiestramiento de ejecutivos, implica la colaboración y cooperación de todos los integrantes que en forma directa o indirecta intervienen en ella.

Es difícil que una sola técnica permita definir claramente las necesidades de capacitación y adiestramiento, de ahí que se recomiende utilizar una combinación de ellas, puesto que las ventajas de unas ayudarán a contrarrestar las desventajas de otras. Así como a obtener una información más apegada a la verdad, y -- de los resultados que obtengamos de la evaluación de capacitación y adiestramiento, tomemos las medidas correctivas necesarias para mejorar este aspecto de la organización.

Con base en estas técnicas, se procede a estructurar un modo de proceso para la detección de necesidades:

- Obtener la información.
- Determinar normas de rendimiento.
- Evaluar el trabajo realizado.
- Establecer la desviación, midiendo la diferencia entre lo que -

se hace y lo que se debe hacer.

- Analizar e identificar las causas de la desviación en el rendimiento.
- Aislar y definir las necesidades de capacitación y adiestramiento.
- Aislar y definir las causas no atribuibles a la capacitación y al adiestramiento.

## 1.2 El Análisis de Puestos y la Evaluación del Desempeño con Fines de Capacitación y Adiestramiento

### 1.2.1 Análisis de Puestos

A fin de hacer posible la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en determinadas áreas de la organización, es necesario estar conscientes de que cualquier puesto requiere de conocimientos específicos para desempeñarse con efectividad, y no podemos intuir o suponer que una determinada actividad requiere de tal o cuál conocimiento, si no la hemos analizado detenidamente.

La base para llevar a cabo esta labor nos la ofrece la Técnica del Análisis de Puestos, al clasificar pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo, específicamente impersonal (puesto) así como las características, conocimientos y aptitudes personales que debe poseer el personal que lo desempeña, constituyendo de esta forma el punto de partida de los trabajos de capacitación y adiestramiento.

Una vez que hemos determinado los requerimientos necesarios para cubrir satisfactoriamente un puesto ejecutivo, es necesario compararlas con las personas que los ocupan, es decir, hacer una relación entre los conocimientos que exige el puesto y los que posee el individuo que lo desempeña.

Los objetivos primordiales de esta técnica son:

- a) Mejoramiento de los sistemas de trabajo.
- b) Como un instrumento orientado al departamento de contratación y selección de personal.
- c) Delimitación de funciones y responsabilidades.
- d) Como base para una adecuada retribución de sueldos y salarios al personal.
- e) Para fijar adecuados programas de capacitación y adiestramiento.
- f) Para posteriores estudios de calificación de méritos.
- g) Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.

#### Partes de un Análisis de Puestos

- A) Descripción del puesto.- es la parte en la cual se describen las actividades que se desarrollan en el puesto. Consta de tres partes principales:
  - 1. Generales.- que contiene datos para el conocimiento y localización del puesto en la empresa, así como datos calificadores del mismo.
  - 2. Función genérica del puesto.- es un resumen del contenido del puesto.
  - 3. Función analítica.- es una aplicación del análisis de donde se detallan los trabajos mencionados en la función genérica.
- B) Requerimientos del puesto.- es la parte del análisis que detalla y explica en forma pormenorizada, los requisitos mínimos para que el puesto sea desarrollado eficientemente.

En los requerimientos del puesto se conocen cuatro partes principales y son: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y --

condiciones de trabajo.

Aunado a lo anterior, se busca definir el pérfil de quien deba ocupar el puesto. Añadiendo a los renglones de edad, sexo, estado civil, etc., los rasgos físicos deseables y las características psicológicas que se requieren. (Esquema No.4)

### 1.2.2 Evaluación del Desempeño

La calificación de la actuación del personal durante un lapso determinado, teniendo como puntos de referencia la naturaleza del puesto, los objetivos y los estándares de trabajo, se conoce en el Sistema de Recursos Humanos como Evaluación del Desempeño.

Medir el desempeño de los ejecutivos es una etapa necesaria en el proceso de capacitación y adiestramiento, ya que es necesario contar con una herramienta más técnica y confiable que nos pueda servir de dispositivo para orientar a la Dirección en una mejor selección de ejecutivos.

La evaluación también se utiliza como medio de capacitación para ayudar a todos los niveles de Dirección a que mejoren su actuación dentro de la organización.

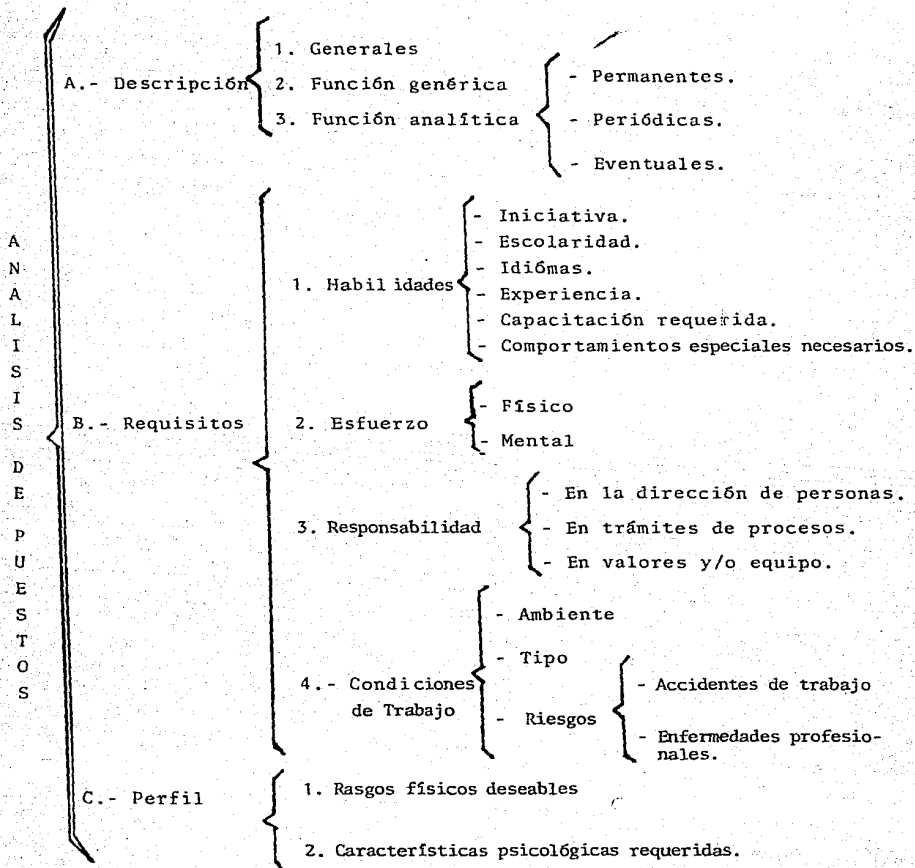
De esta manera, la técnica de evaluación del desempeño es -- utilizada para evaluar la actuación de los ejecutivos sobre una base científica así como por la necesidad de contar en la organización con un inventario de Recursos Humanos, que proporcione información más precisa con respecto a las habilidades, hábitos, conocimientos y características personales de los ejecutivos, -- que ofresca al encargado de la capacitación un cuadro en el que se observen las buenas cualidades y deficiencias de cada uno de ellos.

Este inventario constituye para la organización un elemento para considerar las necesidades de capacitación y adiestramiento de cada ejecutivo y que con la satisfacción de ésta finalmente -



## PARTES DE UN ANALISIS DE PUESTOS

Esquema No.4



12) Esquema elaborado en base a los pasos que deberá contener un análisis de puestos citados por Fernando Arias Galicia en su obra "Administración de Recursos Humanos".

se dé un desarrollo armonioso en dicha organización.

Las técnicas de evaluación del desempeño son un medio a disposición de la Dirección de Capacitación de la organización para lograr que el estudio del hombre considerado en su conjunto como protagonista del desarrollo social y económico, enfoque su esfuerzo y productividad a un parámetro objetivo.

#### Factores Objeto de Evaluación.

El analista evaluador del desempeño debe considerar los aspectos básicos de la actuación del personal ejecutivo con que integra una cédula de análisis y evaluación del desempeño, entre los más frecuentemente señalados destacan:

#### Productividad

Entendida como la relación entre resultados y recursos. Este factor es más comúnmente utilizado para la evaluación del personal ejecutivo, de quienes dependen los recursos asignados para el logro de sus objetivos.

#### Iniciativa

Disposición para actuar constructivamente ante situaciones de trabajo. También se entiende como tal a la calidad y frecuencia con que se hacen sugerencias para mejorar sistemas y métodos de trabajo.

#### Criterio

Cuando el ejecutivo manifiesta ser apto para interpretar y aplicar las políticas y normas establecidas, resuelve problemas adecuadamente y se adapta a las situaciones de trabajo.

### Dirección

Este factor se utiliza para evaluar a jefes, gerentes, directores, etc. Es la habilidad para obtener resultados a través del grupo de trabajo que está bajo su responsabilidad.

### Relaciones con el grupo

Entendidas como la disposición para colaborar con el grupo, aportar su esfuerzo y apoyar a los compañeros en el logro de sus objetivos comunes.

### Relaciones con los Jefes

Es importante considerar este factor, sin caer en actitudes paternalistas o reprecivas. Se refiere a las actitudes del personal ante quien tiene autoridad o mando en su ámbito de trabajo.

### Antigüedad

Para efectos de ascensos este factor se utiliza con frecuencia. Algunos piensan y opinan que a mayor antigüedad corresponde mayor experiencia y rendimiento en el trabajo, lo cual no siempre es válido .

### Calidad

Grado de exactitud, precisión y confiabilidad en el trabajo realizado.

### Métodos de Calificación

Existen varios métodos para evaluar el desempeño de los ejecutivos, algunos son sencillos y prácticos; otros complejos y -- precisos, unos necesitan conocimientos especializados, entrenamiento, asesoría y ensayos; otros son tan simples que se resuelven con la gafa de un breve instructivo.

### A) Método de Comparación

- Por alineación: Enlistar a todos los ejecutivos en razón de cada una de las características a evaluar. Comenzar por los ejecutivos que más se apeguen a dichas características y terminar por los que menos se apeguen a las mismas.
- Por pares: De una lista de personal, se compara a cada ejecutivo con cada uno de sus compañeros y de acuerdo con cada una de las características determinadas, se relaciona a quien la posea en mayor grado.
- Por distribución: El método se fundamenta en la consideración esencial de que, con referencia a cualquier cualidad o característica personal, un grupo amplio de personas tiende a distribuirse según la curva de la distribución normal. Con base en lo anterior, se da por supuesto que en cada característica, el total de los ejecutivos constituye el 100%, quedando obligado el calificador a distribuirlos en los siguientes porcentajes: 10% muy inferior, 20% inferior, 40% promedio, 20% superior y 10% muy superior.

### B) Método de Escalas

Se clasifica al individuo en relación a una escala previamente determinada que va del grado mínimo al máximo en la posesión del atributo. En esta escala, el calificador marca en que grado el ejecutivo posee esa característica. Las escalas pueden ser:

- Continuas.- no hay cambios bruscos en la asignación de grados.

- Discontinuas.- el paso de un grado (son criterios que sirven para diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los distintos puestos), a otro significa cambios bruscos.

#### C) Método de Listas de Comprobación

Consiste esencialmente en un catálogo de afirmaciones o preguntas que se refieren a otros tantos aspectos sobresalientes del comportamiento del individuo en el trabajo. El valorador expresa el juicio simplemente indicando (con un sí, o un no, una marca, etc.) cuáles entre las afirmaciones o preguntas de la lista describen mejor, a su juicio, el comportamiento real del individuo bajo examen.

- Listas checables ponderadas.- se enlistan frases que tienen, cada una de ellas un valor desconocido para el supervisor, quien debe marcar las que a su juicio pueden ser aplicadas al ejecutivo.
- Listas checables de preferencia.- se clasifican las frases de cuatro en cuatro. Dos son favorables y dos desfavorables. De ellas, el supervisor debe seleccionar las dos que describan mejor al ejecutivo, de las cuatro frases sólo una positiva y una negativa tienen valor asignado.

#### D) Método de Análisis de la Ejecución del Trabajo

Consiste en establecer las características del puesto entre el jefe y el subordinado, hasta llegar a un acuerdo sobre las áreas de su responsabilidad, tal como operan en la práctica. Una vez que se logró el acuerdo entre jefe y subordinado; fijan sus metas para un período; al término del mismo, el subordinado hace su propia apreciación sobre las metas establecidas. El método termina con una nueva entrevista para examinar conjuntamente los logros y fijar nuevas metas.

En la evaluación del desempeño pueden producirse algunos - - efectos psicológicos, tales como el efecto de HALO ( es la in -- fluencia que ejerce la conducta general de las personas en las - características que se califican en un momento dado) o el de TEN DENCIA CENTRAL (es decir, tomar a todos como individuos prome - dio). Para ello se recomienda, al elaborar las escalas, que se - incluyan indistintamente el grado máximo o mínimo en los extre mos de la misma, usar número par de grados, asignar al azar los - grados de una escala discontinua, y otros, como aconsejar que - se califique separadamente el grupo en cada característica.

La inversión que se hace en la evaluación del personal ejecu tivo que deberá de evaluarse, puede resultar costosa en un prin cipio, pero los resultados justifican la inversión ya que al ha cer una evaluación de actuación justa y equitativa, se estimula y orienta el desempeño del personal ejecutivo, repercutiendo esto en una actitud positiva hacia la organización; prestigio, satis facción en el trabajo; menor rotación; personal ejecutivo más ca pacitado y/o adiestrado y una retribución acorde con el trabajo -desempeñado.

### 1.3 Informe Final de la Detección de Necesidades de Capacita ción y Adiestramiento

Una vez detectadas las Necesidades de Capacitación y Adies - tramiento en el personal ejecutivo, la Dirección de Capacitación deberá proceder a elaborar el informe final, sobre los resulta - dos obtenidos.

A continuación, mencionaremos algunos de los puntos que debe contener dicho informe:

- 1) Introducción
- 2) Antecedentes
- 3) Objetivos
- 4) Diagnóstico

- 4.1) Formulación del (los) problema (s)
- 4.2) Técnicas de evaluación utilizadas
- 4.3) Resultados a nivel ejecutivo
  - 4.3.1) Antigüedad
  - 4.3.2) Escolaridad
  - 4.3.3) Conocimientos organizacionales
  - 4.3.4) Interés en la capacitación y/o adiestramiento
  - 4.3.5) Disponibilidad para capacitarse y/o adiestrarse
  - 4.3.6) Personal ejecutivo dispuesto a capacitarse y/o adiestrarse.
  - 4.3.7) Capacitación y adiestramiento en el puesto
  - 4.3.8) Capacitación y adiestramiento para el desarrollo
  - 4.3.9) Personal que ha recibido capacitación y/o adiestramiento en los dos últimos años.
  - 4.3.10) Horario seleccionado para capacitarse y/o adiestrarse.
- 5) Conclusiones y recomendaciones
- 6) Resumen del informe
- 7) Anexos, apéndices o gráficas

Se recomienda que los informes sean breves y ceñidos al tema, procurando obtener un resumen de lo realizado.

Un informe sobre capacitación y/o adiestramiento debe estar bien organizado, y no tener complicados procedimientos estadísticos.

Rara vez habrá que utilizar todas las secciones que acabamos de esbozar, ya que estas dependerán de las necesidades de cada organización.

CAPITULO 2

ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE  
DECISIONES EN CAPACITACION Y  
ADIESTRAMIENTO



## 2.1 Proceso Para la Solución de Problemas Detectados

Continuamente el responsable de la capacitación y el adiestramiento se enfrenta con problemas, identificando en un momento dado muchas situaciones en donde existe una diferencia entre los requerimientos de un puesto y el desempeño de la persona -- que lo ocupa.

De lo anterior encontramos que: Ocurre un problema cuando hay diferencia entre la Situación Real y la Situación Deseada, y que para resolverlo es necesario cambiar alguna de dichas situaciones.

En muchos casos cambiar la situación existente significará aumentar la eficiencia, en otras circunstancias el ponderar las ventajas e inconvenientes, indicará si el problema puede resolverse en forma adecuada al cambiar la situación idónea en lugar de la situación real.

Por lo anterior, podemos entender la solución de problemas como: El Proceso Consciente de Reducir o Eliminar la Diferencia entre la Situación Real y la Situación Deseada a través de una Adecuada y Oportuna Toma de Decisiones.

Teniendo como base un objetivo, una meta o una política, podemos decir que el proceso ha seguir en la solución de problemas de capacitación y adiestramiento, deberá consistir de los siguientes pasos:

- Diagnóstico de los problemas detectados de capacitación y adiestramiento (incluye las actividades que se relacionan con la identificación, definición y diagnóstico del problema).
- Generación de soluciones alternativas (incluye las actividades que se relacionan con la generación de opciones abiertas para la persona que tomará la decisión).

- Análisis y elección de soluciones optativas (incluye las actividades que se relacionan con la evaluación y elección entre soluciones alternativas).
- Instrumentación e implantación de la solución elegida (incluye las actividades que se relacionan con la planeación, programación y control de la solución escogida).

Debemos hacer notar que esta descripción del proceso no es la Única ni necesariamente mejor que otras, es solo una propuesta que presentamos. (Esquema No.1).

Sin embargo, muchos de los procesos de decisión siguen una secuencia como la de arriba descrita.

En los puntos siguientes del capítulo trataremos los cuatro pasos del proceso aquí descrito.

#### 2.1.1 Diagnóstico de los Problemas Detectados de Capacitación y Adiestramiento.

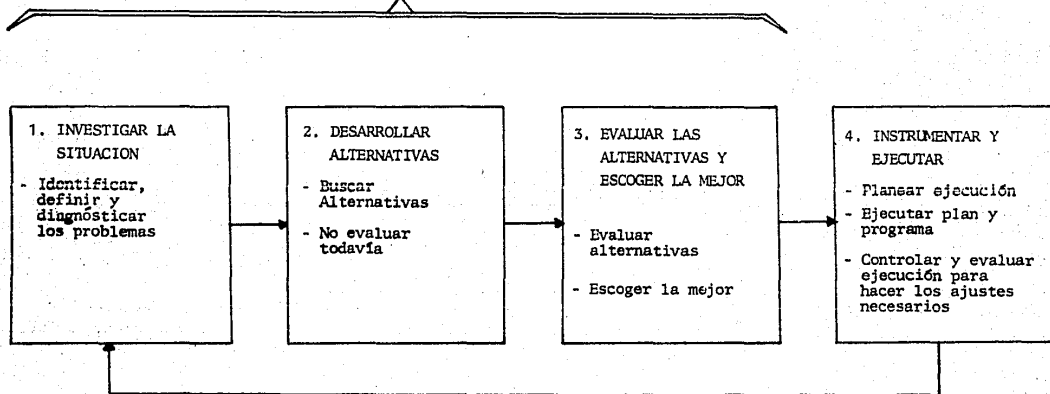
El primer paso en la toma de decisiones es el diagnóstico del problema o determinación del área problema, que no es sino la desviación entre lo que se había planeado y lo realizado. El diagnóstico es el punto de partida y de él dependen los pasos siguientes; si nos equivocamos al diagnosticar, todos los demás pasos se darán en falso.

Es común que en este paso se confundan síntomas con causas. El síntoma es lo que se ve, aparece o se manifiesta y no es necesariamente la causa. No existe otra receta para un diagnóstico preciso que la de una persistente y tenaz determinación para explicar los fenómenos observados, lo cual implica realizar repetidas investigaciones.

Un proceso para diagnosticar los problemas de capacitación y

PROCESO PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS  
DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

T O M A D E D E C I S I O N E S



S O L U C I O N D E P R O B L E M A S

adiestramiento podría ser el siguiente:

PRIMERA ETAPA: DETERMINAR LA SITUACION IDONEA

Se entiende por Situación Idónea, aquella en que los ejecutivos de la organización cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el desempeño eficaz y eficiente de sus puestos, logrando de esta manera la consecución de los objetivos generales y particulares de la entidad.

Esta etapa consiste en determinar qué es lo que DEBE HACERSE en la organización. Para lo cual deberá tomarse como punto de partida, todos aquellos documentos de la organización que definen la situación idónea, como son:

- Manuales de organización
- Manuales de procedimientos
- Manuales de objetivos y políticas
- Análisis de puestos
- Estándares de producción
- Otros documentos

De esta forma, tendremos establecida la Situación Idónea de cada puesto de trabajo, es decir, sabremos lo que cada ejecutivo:

- Debe hacer
- Cómo hacerlo
- Con qué elementos debe contar para realizarlo

**SEGUNDA ETAPA: DETERMINAR LA SITUACION REAL**

Una vez planteada la Situación Idónea debe determinarse por medio de una investigación la Situación Real para contar con el segundo parámetro de comparación; es decir, investigar la posición verdadera en la que se encuentra el ejecutivo, o sea, lo que ES y HACE efectivamente.

Para determinar la Situación Real deberán utilizarse algunas de las técnicas descritas en el capítulo anterior (referente a la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento).

**TERCERA ETAPA: ANALIZAR COMPARATIVAMENTE SITUACION IDONEA CONTRA SITUACION REAL**

Esta etapa consiste en examinar cada uno de los elementos que intervienen en el desempeño de un puesto de trabajo, confrontando lo que debe hacerse con lo que realmente se hace.

Al hacer el análisis comparativo, la información obtenida por medio de las técnicas utilizadas para determinar la Situación Real se clasifica y ordena, procediendo a elaborar un cuadro resumen que muestre dicha situación así como aquellos datos que se establecieron como Situación Idónea, para de esta manera identificar las diferencias existentes entre una y otra situación, es decir, las necesidades que tienen los ejecutivos de ser capacitados y/o adiestrados.

**CUARTA ETAPA: DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN BASE A LA ETAPA TRES**

Esta fase consiste en clasificar las necesidades tomando en cuenta que las deficiencias existentes pueden ser inherentes al ejecutivo por falta de capacitación y/o adiestramiento, pero

otras podrán ser responsabilidad de la empresa exclusivamente, como son falta de recursos materiales y/o financieros.

Por lo tanto podemos clasificar las discrepancias encontradas, en necesidades de:

- La empresa.- se refiere a las limitaciones o problemas generales que presenta la organización, en lo concerniente a recursos materiales y -- económicos entre otros.
- La empresa y el ejecutivo en conjunto.- se refiere a -- las limitaciones y deficiencias que presentan tanto el ejecutivo como la organiza -- ción; el primero en lo que se refiere a conocimientos, habilidades, actitudes, etc., y la segunda al no contar con los recursos necesarios.
- El ejecutivo.- referente a las diferencias particulares que presenta un ejecutivo con respecto a -- su descripción de puesto.

Los dos últimos tipos de discrepancias son las necesidades-- de capacitación y adiestramiento, las cuales se pretende que a -- través de la utilización del presente trabajo se detecten y solu -- cionen; no se quiere decir con esto, que las necesidades de la -- organización carezcan de importancia, sino que deben cubrirse a -- la brevedad posible planeando la superación de todas en su con -- junto.

### 2.1.2 Generación de Soluciones Alternativas.

Este segundo paso, supone identificar acciones que podrían -- reducir o eliminar la diferencia entre la Situación Real y la Si -- tuación Deseada.

Conocidas las necesidades de capacitación y adiestramiento en los niveles ejecutivos de la organización, el responsable de impartir la capacitación y/o adiestramiento procederá a identificar las posibles alternativas u opciones que podrían dar solución al problema que se haya presentado.

Entre las diferentes alternativas encaminadas a desarrollar las aptitudes, actitudes, conocimientos y habilidades del personal ejecutivo, se encuentran las siguientes técnicas:

#### Método de Casos

Es una técnica de discusión que consiste en presentar a un pequeño grupo una situación problemática, compleja y típica de la vida real o un problema que existe o ha existido en la organización. El caso se convierte en el motivo para discutir ¿qué hacer?, ¿cómo podría haber evitado el problema?, ¿cuáles son los problemas que plantea la política de la empresa implicada?. Los participantes gozan de amplia intervención, de libre decisión en la cual deberán respetar las ideas y opiniones de los demás, se les ayuda a ver la debilidad de su propio análisis y tomar las decisiones adecuadas sobre ellos.

El caso que se presente a los participantes deberá ser realista, debe contener prácticas correctas y deficientes tal como sucede en todo organismo social, desde luego sin intentar calificarlas ni identificarlas. Suelen omitirse los detalles de escasa importancia aunque se han de ofrecer suficientes hechos para llegar a una solución. El estudio del caso puede ocupar desde una página hasta cincuenta o más, según la envergadura del caso.

Consideramos que es una técnica adecuada para la capacitación y desarrollo de ejecutivos mediante la cual, además de impartir conocimientos específicos se desarrollan una serie de habilidades, como las siguientes:

- Habilidad análitica

- Habilidad para tomar decisiones
- Habilidad para relacionarse en grupo

La técnica del método de casos mal manejada se convierte en un monstruo que confunde y aburre a los participantes, de ahí la importancia que tiene que el moderador maneje correctamente la técnica.

### Seminario

Un seminario es una secuencia concentrada de actividades de trabajo que se extienden desde una tarde hasta varias semanas, designadas para desarrollar capacidades específicas, cuerpos de conocimientos y otros aprendizajes por medio del trabajo unido de entrenado y entrenador.

Un seminario es apropiado cuando hay un grupo de doce o más individuos, con un interés común en mejorar capacidades específicas o generales para la dirección. Muchas de las organizaciones hayan más efectivo programar un seminario al principio de un programa anual o al final del mismo, en preparación para el año siguiente.

### Técnica de Discusión

Se componen de sesiones plenamente dirigidas, cuyo objeto es fomentar la discusión y encauzarla hacia conclusiones o soluciones pre-establecidas, hasta sesiones sin ninguna estructura, destinadas especialmente a provocar la libre discusión.

Las técnicas de discusión permiten un sencillo cambio de informaciones e ideas, se da una excelente oportunidad al grupo heterogéneo para explorar y poder mejorar determinadas actividades. El grupo de discusión deberá ser pequeño de 10 a 12 participaciones a lo sumo - esto hace que las técnicas de discusión suelen ser más costosas que otros métodos de instrucción de grupo.



Lo fundamental en estas técnicas de discusión no es el proporcionar información a los participantes sino procurarles un medio de profundizar en materia de estudio, lo cual supone que los participantes ya dominan los fundamentos de la materia; en sí -- consisten en comunicar información técnica o facilitar cambios de actitudes.

### Instrucción en el Trabajo

Como su nombre lo indica se da en el trabajo, proporcionada las más de las veces por el superior inmediato que conoce y efectúa esa labor. Este es un sistema individual, bastante sencillo y eficaz. Consiste fundamentalmente en una serie de observaciones y en una guía paciente de los individuos para que obtengan los conocimientos y destreza lo más cerca posible de los patrones y estándares de operación y eficiencia establecidos.

Esta técnica se aplica principalmente para la capacitación.

Entre los principales inconvenientes que esta técnica puede tener, podemos mencionar los siguientes:

1. El aprendizaje logrado durante el desarrollo de la tarea diaria, tiene mucho de casual, a pesar de los esfuerzos que se hacen para sistematizarlos.
2. Es frecuente que se aprendan formas de trabajo equivocadas, viciosas o improductivas y que se acumule información incorrecta. Esto sucede porque al observar, escuchar y ejecutar se cometen errores, que de no ser corregidos de inmediato, se van acumulando y luego la repetición de los mismos hará que se afirmen y se conviertan en hábitos improductivos.

### Viajes de Estudio

Es una técnica que ha dado resultados satisfactorios en ciertos casos, es desde luego costosa porque exige el envío de --

grupos numerosos que vayan a aprender en el país más desarrollado las técnicas indispensables. En casos de diversidad de idiomas, se complica más el problema porque es necesario que los candidatos para salir al extranjero, ocupen un tiempo determinado en dominar el idioma del país a donde vayan.

El mejor complemento de un viaje de estudio, es la elaboración de un reporte, pudiendo además dar una plática o conferencia al personal conveniente sobre lo cierto y lo aprendido.

Es sumamente beneficioso desplazarse al extranjero en búsqueda de nuevas técnicas y de ampliación de conocimientos. El principal problema de esta técnica es su elevado costo.

#### Juntas de Directivos Jóvenes

Ha sido desarrollada específicamente para enseñar a los ejecutivos jóvenes a tratar de resolver problemas de envergadura que exceden los confines de una sola función. Consiste en establecer una junta donde se estudien los mismos problemas que se tratan en las juntas de los directores o autoridades máximas de la organización.

#### Representación de un Papel (Práctica Real o Psicodrama)

Dentro de la representación de un papel se pide a los participantes que actúen como ellos creen que lo haría la persona que ejerce dicha función en la realidad y bajo determinadas circunstancias.

Para lo cual se proporciona a los participantes el argumento de lo que van a representar. Dicho argumento deberá estar estructurado sobre situaciones específicas, sobre hechos ocurridos en el pasado, sobre hechos actuales que originen problemas, etc., y además hay que proporcionar los datos suficientes a fin de que la representación adquiera un carácter verdaderamente realista.

Es adecuado para el cambio de actitudes, amplía nuestro panorama al forjarnos a asumir actitudes y hábitos de otros individuos, obteniendo una visión profunda de la forma de comportarse de los demás, así como nuestro modo de actuar respecto de ellos.

Las dificultades que pueden surgir en este método son entre otras:

- La interpretación de un papel no tiene validez cuando las situaciones que se toman para su representación son obtenidas de otra empresa y no tienen relación con la materia del curso.
- La interpretación de un papel entre los grupos de educación más elevada y quizá más avanzada tiende a desvirtuarse, esto es cuando el individuo de un grupo está más interesado en una representación perfecta y no en la acción que se está representando.
- Los interpretes tienden a cambiar la trama; cuando no se establece una relación entre el papel desarrollado y la discusión quedan confundidas, ya que los interpretes introducen ideas propias.

Es conveniente utilizarla como complemento de otra técnica, en ocasiones cuando se utiliza exclusivamente suele producir dificultades y los resultados son nulos prácticamente.

### Cursos

Se tratan de reuniones de estudio -que se pueden efectuar dentro de la organización y fuera de la misma- en las que se desarrollan programas especiales en donde puede haber intervenciones de personas ajenas al centro de trabajo para darle más variedad y que despierten mayor interés. También puede haber expositores de la empresa misma.

Los cursos en la empresa producen resultados altamente satisfactorios cuando son diseñados para resolver problemas o necesidades específicas. Se aconseja utilizarlos en forma esporádica.

#### Rotación Programada (Rotación de Tareas)

Esta técnica es utilizada frecuentemente debido a su validez para ampliar el conocimiento de un individuo.

Consiste en situar a una persona ante diversas funciones en diferentes puestos y en diferentes departamentos, en un tiempo relativamente corto. La característica de esta técnica es que deberá rotarse en diferentes puestos de igual jerarquía.

Para lograr una mayor capacitación y desarrollo hay que hacerlo plenamente responsable de los resultados que se esperan en los diferentes puestos por los que va rotando. Hay que evitar -- hasta donde sea posible que vaya en carácter de observador.

#### Ventajas:

- Se adquiere familiaridad con los diferentes problemas de la enpresa.
- Estimula el desarrollo individual.
- Muestra a la empresa la preferencia o habilidad del individuo en determinados puestos.
- Proporciona al individuo la oportunidad de demostrar la capacidad real.
- Evita que las personas se hagan indispensables en un puesto.

#### Desventajas:

- Es necesario vencer la resistencia al cambio.
- Cariño al puesto actual o lugar de trabajo

- Se puede sentir frustrado por no tener un lugar fijo en la organización.

### Juego o Test del Cesto

Consiste en una serie de problemas que han de resolver los participantes. Se cuenta con una serie de notas, informes, cartas, que requieren una inmediata solución y por lo tanto se le pide que represente un papel de sustitución de un empleado que es incapaz de llevar a cabo sus funciones. El participante deberá tomar decisiones inmediatas sobre diversos problemas, después se procede a una discusión, interpretación y valoración de cada acción para resolver la situación.

### Simulación de Negocios (Juego de Negocios)

La simulación de decisiones, ideada para elementos directivos altos y medios, se basa en modelos matemáticos de las condiciones reales del negocio.

Permite poder incrementar la habilidad en la toma de decisiones. Se forman equipos de cuatro a seis ejecutivos que actúan como firmas individuales que compiten entre sí elaborando un producto semejante. Al iniciar se proporciona a cada firma la misma información relativa a costos de producción, obligaciones de la empresa, capacidad, datos sobre el mercado y otros elementos pertinentes. Cada firma con esos datos empieza a tomar una serie de decisiones durante un período específico.

Durante el transcurso del juego, cada firma recibe información relativa a descubrimiento de nueva maquinaria, cambios en el mercado de valores y otros datos de interés. Al progresar el juego, se va viendo el impacto económico de cada decisión en cada una de las firmas y al finalizarlo se analiza la manera de mejorar las decisiones.

## Conferencias

El participante bajo esta técnica es por lo general un ente absolutamente pasivo. Únicamente escucha el análisis que hace el expositor, el cual expone su punto de vista y analiza únicamente los puntos que él juzga valiosos, interesantes y adecuados que no siempre son del interés de los que se encuentran en programas de capacitación y/o adiestramiento.

Las conferencias tienen su mayor utilidad cuando son empleadas para proporcionar información básica de actualización o de orientación.

Con fines de capacitación una conferencia se reduce a:

- El dirigente instruye y los alumnos se limitan a aprender.
- El dirigente hace de guía y los individuos llegan a una decisión parcial o total por sus propios medios.
- El dirigente se limita a mantener el orden, en tanto los participantes llegan a un acuerdo o compromiso por sí mismos.

### 2.1.3 Análisis y Elección de Soluciones Optativas

El tercer paso en el Proceso General de Solución de Problemas, consiste en evaluar y escoger entre las posibles alternativas, la solución más adecuada al problema existente.

La evaluación de las posibles soluciones es un punto importante. El ponderar cada alternativa, sus ventajas y sus desventajas, no es fácil y depende de la información disponible.

Para realizar la evaluación de las decisiones adoptadas, se pueden tomar como guía los siguientes puntos:

- Establecer si las técnicas corresponden a las necesida-

des del personal ejecutivo y a los recursos económicos con que cuenta la organización.

- Establecer si se consideraron todas las alternativas posibles de solución.
- Determinar si la alternativa seleccionada fué la más adecuada y por qué.
- Aclarar los efectos inmediatos o mediatos de las decisiones adoptadas, incluyendo también las consecuencias imprevistas y los efectos inducidos.

Eckles, Carmichael y Sharchet 13) recomiendan la formulación de las siguientes preguntas para evaluar alternativas:

- ¿ Cómo contribuye esta alternativa al cumplimiento del objetivo ?
- ¿ En qué forma afecta la alternativa a otras operaciones?
- ¿ Qué tan flexible es?
- ¿ Qué resistencia al cambio puede tener?
- ¿ Se cuenta con los recursos económicos ?
- ¿Cuál es el costo económico ?
- ¿Cuál es el costo-beneficio ?

---

13) Eckles, Carmichael y Sharchet, Administración-Curso para Supervisores. Limusa, México, 1978.

Una vez que se han evaluado las alternativas, se ha llegado al punto que se puede decidir.

Hasta el momento hemos visto algunas de las técnicas más usuales para capacitar y/o adiestrar a los ejecutivos y es oportuno indicar que no hay técnicas malas de instrucción, su efectividad depende principalmente del objetivo al que se le destine, su elección y preparación para su empleo son imprescindibles si se desea lograr la instrucción adecuada. No podemos establecer una regla inflexible para todos los casos. No todas las técnicas deben ser utilizadas indistintamente. Una técnica que proporcionó buenos resultados para la capacitación y el adiestramiento de un tipo de ejecutivos en particular para resolver un problema de terminado, no puede fácilmente utilizarse en situaciones y ante problemas y personas diferentes, sin la consideración preliminar. La técnica que utilizemos y que esperemos sea la mejor, no siempre es la más costosa, puede suceder que la técnica más económica, en un momento determinado resulte la más efectiva.

El Gerente de Capacitación y Adiestramiento de Ejecutivos, entre otras de sus responsabilidades, es la de escoger, determinar y cuantificar cuál es la más apropiada para los fines que se persiguen.

La selección de la técnica depende de varios factores. Quizá el primer factor es el tipo de materia: Aptitud, conocimiento, habilidad o actitud. Las dos últimas requieren algo más que información; para lograr un cambio en ellas se requiere práctica y experiencia.

Otra importante consideración es la accesibilidad, o sea de terminar cuáles técnicas se tienen a la mano, esto desde luego, significa considerar si la técnica está al alcance internamente o en un radio geográfico práctico; la competencia de conferenciantes o instructores y el tiempo con que se cuenta para el programa. Por otra parte, la decisión variará de acuerdo con la se-



veridad de la necesidad.

#### 2.1.4 Instrumentación e Implantación de la Solución Elegida.

Este último paso consiste en planear, programar y realizar - las actividades que deben tener lugar para que la solución elegida en realidad resuelva el problema.

La planeación es una definición de la acción. Por lo tanto - dependiendo del problema se deberá elaborar el tipo de plan y -- programa de capacitación y adiestramiento correspondiente.

Sin embargo, el diseño y la implantación de planes y programas de capacitación y adiestramiento por sí mismos, no garantizan que ésta se logre de una forma adecuada, económica y eficaz.

Surge entonces la necesidad de saber si en realidad estamos logrando lo que esperamos de los planes y programas, o si sólo - obtenemos una satisfacción parcial de nuestras expectativas. De ser así, habrá que conocer los factores que los hacen ineficientes y tomar medidas para mejorar el rendimiento futuro. Lo que - hace necesario establecer los mecanismos de control adecuados para que dichos planes y programas se lleven a cabo a tiempo y dentro de los límites deseados.

Asimismo, una constante evaluación nos permitirá llevar adelante la vigilancia del proceso, elaboración e implantación de - planes y programas; así como de los resultados obtenidos con él. La evaluación nos brinda información que sirve como retroalimentación y base para la toma de decisiones y nos permite optimizar el uso de los recursos, así como el rendimiento del sistema de - capacitación y adiestramiento en general.

CAPITULO 3

ELABORACION DEL PLAN Y PROGRAMA  
DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

los ejecutivos.

### 3.1.1 Características de un Plan de Capacitación y Adiestramiento.

Un plan de capacitación y/o adiestramiento, deberá contener las siguientes características:

- Debe ser sistemático
- Debe ser gradual
- Debe ser continuo
- Debe basarse en los requerimientos legales

#### Sistemático

Es decir, deberá formar parte de un sistema mayor que es el de Recursos Humanos; y éste a su vez, deberá estar interrelacionado con los demás sistemas que conforman la organización.

Las acciones y resultados que se originan de estos esfuerzos repercuten en toda la organización, razón por la cual el plan deberá estar estrechamente vinculado con las demás áreas de dicha organización.

#### Gradual

Es decir, las acciones que se determinen en su ejecución deberán aplicarse paso por paso y no esperar resultados de una ejecución atropellada. La capacitación y el adiestramiento deben redituarse mucho más de lo que cuesta ponerla en práctica, sin embargo no se deben esperar resultados inmediatos, ya que no ocurren así los cambios de conducta.

Los conocimientos, habilidades y actitudes que se promueven en el personal, deberán ser puestos en práctica; esto supone un esfuerzo de seguimiento, por lo que se deberá graduar su aplica-

ción y hacer las adaptaciones necesarias a las características propias del trabajo.

### Continuo

Asimismo, debe tener permanencia. La mayoría de las veces se inicia con la capacitación o adiestramiento y no se continúa, se aplica como algo que está de moda y con frecuencia se registran los planes de capacitación y/o adiestramiento movidos únicamente por la reglamentación en vigor; se inician los trabajos y no se prosiguen, y a veces ni siquiera se inician.

Por lo tanto, las organizaciones que esperan resultados de la capacitación y/o adiestramiento deberán tener continuidad y permanencia en su aplicación; de no ser así, no se lograrán resultados y la organización, ante tales experiencias, juzgará la capacitación como un mal necesario que no le reditúa beneficios, cuando lo que sucede es que no se ha determinado qué es lo que se quiere lograr.

### Requerimientos Legales

Por último, un plan de capacitación y adiestramiento debe basarse en los requerimientos legales, es decir, deberá ser autorizado por la Comisión Mixta previamente constituida, abarcar a todos los ejecutivos que requieran ser capacitados o adiestrados, tener una duración no mayor de cuatro años y en general, estar dentro de los requerimientos legales enmarcados en la Ley Federal del Trabajo.

#### 3.1.2 Información Básica que Deberá Contener el Plan

El plan de capacitación y adiestramiento deberá contener básicamente la siguiente información:

- . Objetivos y políticas de capacitación y adiestramiento

- . Las metas que se desean alcanzar por medio de esta función.
- . Las actividades para el logro de las metas propuestas
- . Los recursos necesarios para implantar la función
- . Los instrumentos que ayuden a controlar las actividades
- . El presupuesto que se destinará para la capacitación y el adiestramiento.

### Objetivos y Políticas de Capacitación y Adiestramiento

Los objetivos de un plan de capacitación y adiestramiento, - deberán establecerse con base en las necesidades determinadas y orientadas a su solución. Los objetivos son el fin último que se desea obtener por medio de la función capacitación y adiestramiento y que sirven de justificación a la misma.

Además de los objetivos propios de cada organización respecto a capacitación y adiestramiento, están aquellos que se encuentran plasmados en el Artículo 153- "F" de la Ley Federal del Trabajo.

Las políticas, son un conjunto de principios que normarán todas las actividades de capacitación y adiestramiento.

Estas deben incluir una descripción de los términos en los cuales la organización se compromete a dar la capacitación y el adiestramiento.

### Metas que se Desean Alcanzar por Medio de Esta Función

Son aquellos índices, niveles o funciones que la organización pretende alcanzar dentro de cada área, sección o departamento que abarque el plan de capacitación y/o adiestramiento en un periodo determinado.

Las metas deben expresarse de tal forma que permitan identi-

ficar la medida en que fueron alcanzadas, deben deribarse de los resultados del análisis de la organización y ajustarse a los recursos con que cuenta la misma.

#### Actividades Para el Logro de las Metas

Básicamente, serán los demás subsistemas que integram el sistema de capacitación y adiestramiento, los cuales se mencionan a continuación:

- Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.
- Análisis de Problemas y Toma de Decisiones en la Capacitación y el Adietramiento.
- Elaboración del Programa de Capacitación y Adiestramiento.
- Ejecución, Control y Evaluación de las Acciones de Capacitación y Adiestramiento.

Deberá describirse la estrategia para realizar cada una de las actividades, de acuerdo a los recursos con que cuenta la organización, y los objetivos y metas que se desean lograr.

#### Recursos Para Implantar la Función

En este elemento se definen los recursos humanos, materiales y económicos requeridos para integrar un grupo de trabajo responsable de esta función.

#### Instrumentos de Control

Los controles que se establezcan, deberán proporcionar información acerca del avance de las diferentes etapas, en lo que se refiere al tiempo de ejecución de cada una de ellas, los recursos utilizados, las discrepancias con respecto a lo previsto y las acciones correctivas tomadas.

## Presupuesto

Un plan de capacitación y adiestramiento también contendrá - un apartado especial donde se especifique el presupuesto que se destinará para la capacitación y el adiestramiento; éste a grandes rasgos, concentra las siguientes partidas:

- Servicio de personal interno.- como son sueldos y prestaciones del personal que se dedique de tiempo completo a administrar - la capacitación y el adiestramiento, así como el sueldo de instructores internos especializados, si los hay.
- Materiales y apoyos didácticos de instrucción.- como son manuales, apuntes, libros, material y equipo especializado (en el - caso de que la capacitación y/o adiestramiento sea sobre el -- trabajo), material fotográfico, fotocopiado, acetatos, etc.
- Servicios externos.- erogaciones por concepto de cursos externos con instituciones capacitadoras, contratación de instructores externos independientes, locales, comidas, renta de películas y equipo, así como gastos por asesoría en su caso.
- Inversiones.- compra de equipo y muebles para la instrucción,- como son portafolios, mesas, pizarrones y proyectores; adecuación de espacios para la impartición de la instrucción, etc. - Todo esto se calcula proporcionalmente a la duración que abarque el plan en cuestión y las políticas de la empresa, en cuanto a depreciación y amortización contable y fiscal de estas inversiones.
- Recursos materiales para la capacitación y el adiestramiento.- conviene tener un inventario de todos aquellos recursos que se pueden utilizar para realizar la capacitación y el adiestramiento, como son aulas, equipos de trabajo, etc.

El resultado de cada uno de los elementos mencionados y presentados en un documento, será el Plan de Capacitación y Adies-

tramiento que tome en cuenta las necesidades presentes y futuras de la organización.

Este plan debe ser efectivo y flexible, de tal manera que satisfaga todos los requerimientos y que permita hacer los ajustes necesarios durante su ejecución, de acuerdo con las situaciones cambiantes que se presenten.

### 3.2. Elaboración del Programa

Una vez elaborado el Plan de Capacitación y Adiestramiento, se establece la necesidad de programar en forma adecuada las actividades planeadas, llevando a cabo todas aquellas acciones que se requieran para que sea efectiva la capacitación o el adiestramiento.

Entendiéndose por Programa, en este caso, como la parte de un Plan de Capacitación y Adiestramiento que contiene, en términos de tiempo y recursos y de una manera pormenorizada, las acciones de capacitación y adiestramiento que se efectuarán con los ejecutivos de un nivel o área de trabajo.

En la conformación del plan y programas debe tenerse presente, que el plan es una estrategia integral en relación con la organización como un todo. Y los programas, por ser en tiempo y recursos la parte del plan, se pueden estructurar por áreas de trabajo o niveles ocupacionales. (Esquema No. 1)

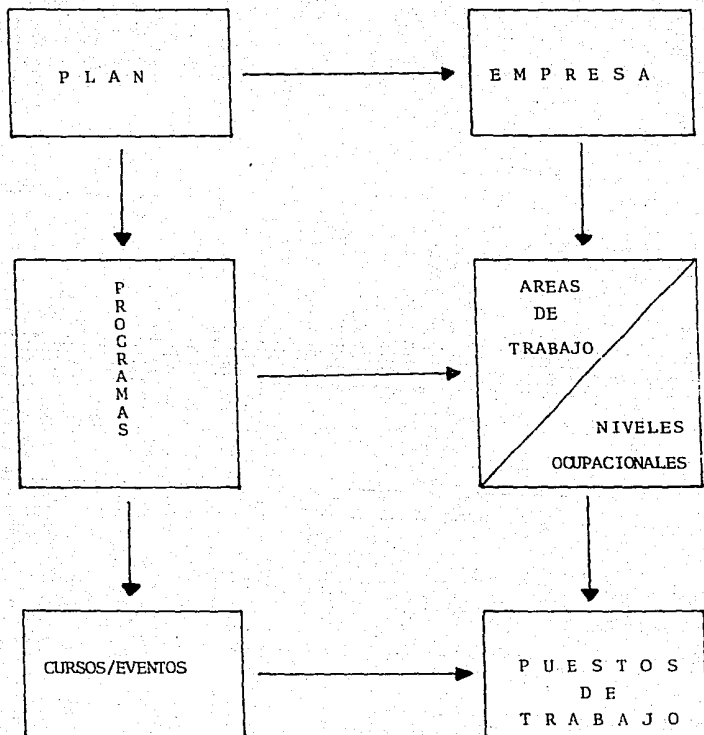
Así se logra una conceptualización práctica de lo que es un Plan y un Programa de Capacitación y Adiestramiento.

Es necesario hacer notar algunas consideraciones previas al inicio de un Programa de Capacitación y Adiestramiento de ejecutivos.

1.- Antes de llevar a cabo un Programa de Capacitación y/o Adies



## CONFORMACION DE UN PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



miento para ejecutivos, es indispensable contar con el apoyo de la Gerencia General, para conseguir esto último se deberá:

- a) Presentar programas completos, contestando todas las preguntas que puedan surgir.
  - b) Presentarlos como inversiones ( a corto o a largo plazo).
  - c) Señalar tiempos para empezar a obtener los resultados -- previstos.
- 2.- Debemos convencer a las personas que vayan a colaborar con nosotros, de los beneficios y ventajas de los programas que aplicaremos. Hay que evitar imponerlos porque provocará negativas en su realización.
- 3.- Todo programa debe presentarse con oportunidad o sea no tratar de llevar a cabo un programa que ya no satisface alguna necesidad.

Para lograr que los Programas de Capacitación y Adiestramiento de ejecutivos sean efectivos y eficientes, es necesario que estén diseñados de tal manera que se dirijan a solucionar necesidades o deficiencias de los ejecutivos existentes en cualquier organización.

Los puntos básicos que debe contener un programa son:

- a) La relación de cursos que lo constituyen.
- b) El objetivo o finalidad de cada uno de ellos.
- c) Los puestos o categorías a los cuales se dirigen.
- d) La duración en horas, de cada curso.
- e) El número de personas a las que se impartirá.
- f) Las materias que lo conforman.
- g) El instructor que impartirá el curso.
- h) Las fechas en que se llevará a cabo.

- i) La mención de si la instrucción, será dentro o fuera del horario de trabajo o en forma mixta.
- j) Precisión de las etapas que conforman el programa.
- k) Especificar el nombre y número de registro, en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de las entidades instructoras

### Cursos / Eventos

Los cursos/eventos son los elementos que constituyen un conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje, que se establece para adquirir o actualizar las habilidades y los conocimientos relativos a un puesto de trabajo, mismos que a su vez son parte del plan.

De lo anterior se desprende que los cursos/eventos, deben estar estructurados conforme a las necesidades identificadas -- por cada puesto de trabajo, y sus objetivos deben estar en función de satisfacer dichas necesidades, de tal manera que su: -- Contenido, Dosificación, Técnicas de Instrucción, Apoyos Didácticos y Elementos de Evaluación, deben ser los más adecuados a los objetivos a alcanzar, tanto por parte de los participantes como del instructor.

El contenido de los cursos /eventos, se selecciona de acuerdo a las características particulares de los puestos de trabajo; así como los requerimientos que una persona debe cubrir:

- Conocimientos
- Actitudes
- Habilidades

Y principalmente, a cubrir aquellos aspectos identificados en el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación y -- Adiestramiento.

Una vez que se han seleccionado los cursos/eventos, se deberá contestar: cuándo, quién (es) y dónde se impartirán estos. Lo que representa considerar en principio, las disposiciones legales y administrativas que sobre la materia y que para tal efecto, todo plan y programa debe tomar en cuenta.

Es necesario hacer notar, que todo curso en su etapa de preparación, se encuentre a cargo de un experto o especialista en la materia de que se trate.

### Estructuración de Materias

Se realiza en base a su complejidad y grado de importancia, es decir, deben ir ordenadas en relación a los objetivos del Curso.

De acuerdo con lo anterior se determina: el tiempo que se destinará a cada materia y los objetivos de las mismas.

Los objetivos deberán expresarse con afirmaciones amplias que expliquen los resultados deseados de cada materia en relación con los participantes al cubrirse éstas.

### Temario

Es un conjunto de temas objeto de la instrucción, que debe ir encaminada al logro de los objetivos y a cubrir las necesidades del ejecutivo.

Comprende el conocimiento (datos y detalles informativos), los aspectos prácticos (procedimientos paso por paso, condiciones, requisitos) y las actitudes.

El temario debe seguir un orden lógico, según el cual ciertas partes del temario deben dominarse primero, como base para el siguiente tema.

### Integración del Grupo

Si la capacitación y/o adiestramiento es colectiva, es necesario prestar especial atención a la selección de los participantes, para asegurar óptimos resultados.

Los participantes deberán tener ciertas características comunes: edad, puesto (nivel jerárquico), actitud, capacidad, estudios, asimilación, etc.

El considerar estos factores, nos llevará a integrar grupos homogéneos en beneficio directo de la participación, desarrollo y resultados de los cursos.

### Instructores

Los programas de capacitación y adiestramiento para ejecutivos pueden elaborarse dentro y fuera de la empresa; para elaborarlos fuera de la empresa conviene señalar que existen algunas Instituciones, asociaciones e instructores independientes que se dedican a impartir especialmente cursos de capacitación y/o adiestramiento. De esta manera y de acuerdo con los criterios establecidos el 2 de agosto de 1984 por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en lo referente a los agentes capacitados, éstos se clasifican de la siguiente forma:

- Instructor interno.- la persona física, que teniendo carácter de patrón o trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo, destina parte de su jornada de trabajo, según el plan de capacitación y adiestramiento de su empresa; a capacitar y adiestrar a otros trabajadores que ocupan puestos, de los cuales él tiene más conocimientos y experiencia.
- Institución o Escuela de capacitación y adiestramiento.- la persona moral autorizada para impartir cursos de capacitación y adiestramiento. Y que cuenta con instalaciones, mobiliario, equipo, personal docente y programas de capacitación y adies-

### Integración del Grupo

Si la capacitación y/o adiestramiento es colectiva, es necesario prestar especial atención a la selección de los participantes, para asegurar óptimos resultados.

Los participantes deberán tener ciertas características comunes: edad, puesto (nivel jerárquico), actitud, capacidad, estudios, asimilación, etc.

El considerar estos factores, nos llevará a integrar grupos homogéneos en beneficio directo de la participación, desarrollo y resultados de los cursos.

### Instructores

Los programas de capacitación y adiestramiento para ejecutivos pueden elaborarse dentro y fuera de la empresa; para elaborarlos fuera de la empresa conviene señalar que existen algunas Instituciones, asociaciones e instructores independientes que se dedican a impartir especialmente cursos de capacitación y/o adiestramiento. De esta manera y de acuerdo con los criterios establecidos el 2 de agosto de 1984 por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en lo referente a los agentes capacitados, éstos se clasifican de la siguiente forma:

- Instructor interno.- la persona física, que teniendo carácter de patrón o trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo, destina parte de su jornada de trabajo, según el plan de capacitación y adiestramiento de su empresa; a capacitar y adiestrar a otros trabajadores que ocupan puestos, de los cuales él tiene más conocimientos y experiencia.
- Institución o Escuela de capacitación y adiestramiento.- la persona moral autorizada para impartir cursos de capacitación y adiestramiento. Y que cuenta con instalaciones, mobiliario, equipo, personal docente y programas de capacitación y adies-

tramiento.

- Instructor externo de Institución capacitadora.- la persona física que tenga contrato celebrado con una Institución o Escuela de capacitación y adiestramiento, para impartir en su representación y con la responsabilidad de ella, aquellos cursos -- que hayan sido objeto de contrato entre un patrón y la Institución o Escuela a que pertenezca el instructor.
- Instructor externo independiente.- la persona física autorizada para impartir por cuenta propia, cursos de capacitación y adiestramiento.
- Agentes auxiliares de capacitación.- se consideran dentro de esta clasificación las personas físicas o morales que ofrecen programas de capacitación y adiestramiento, a aquellas empresas con las que han acordado la compra, arrendamiento o venta de bienes y/o servicios, o con las que se encuentran supeditadas por tener establecido un contrato a su nombre comercial y dichos programas tengan como fin ofrecer un servicio complementario para la adecuada utilización o distribución de los bienes y/o servicios correspondientes.

Asimismo, son agentes auxiliares las personas o Instituciones que imparten cursos de capacitación y adiestramiento a los trabajadores de otras empresas que han solicitado la provisión de componentes, para obtener un nivel adecuado de calidad en los bienes y/o servicios que éstas ofrecen al público.

Finalmente, son considerados como agentes auxiliares las personas físicas o morales que ubicadas en el extranjero, reciben a trabajadores provenientes de empresas establecidas en el Territorio Nacional para impartirles cursos de capacitación y adiestramiento, siempre y cuando se observe lo dispuesto en el Capítulo III-Bis del Título IV de la Ley Federal del Trabajo. Igualmente se reconocen como tales, a los instructores extranjeros que con-

Nombre del Curso: Comportamiento y Desempeño Organizacional

Objetivo: Analizar los diferentes aspectos del Comportamiento Humano dentro de la Organización

Lugar: Centro de Convenciones  
Casa Blanca

No. de Participantes: 10 Fecha: 23 al 27 de Marzo de 1987. Duración Total: 10 Horas.

Temas y Subtemas	Objetivos Específicos	Procedimiento de Instrucción	Material Didáctico	Técnicas de Instrucción	Tiempo	Instructor
1. EL FACTOR HUMANO EN EL TRABAJO (I) 1.1 Concepto de Factor humano	El Participante: - Identificará el Concepto de factor humano.	- Exposición por parte del Instructor	- Pizarrón - Rotafolio	- Expositiva	1 Hora	Lic. Luis Cervantes Villarreal
1.2 Aspectos Fisiológicos del trabajo Industrial.	- Identifica los aspectos fisiológicos que se presentan en la organización	- Exposición por parte del Instructor. - Proyección y Análisis de una película.	- Rotafolio - Retroproyector de acetatos. - Proyector.	- Expositiva - Demostrativa. - Corrillo	1:30 Horas	Lic. Luis Cervantes Villarreal
1.3 Dimensión Psicoindustrial	- Aplicará la información referente a personalidad ambiente y conflicto	- Exposición por parte del Instructor	- Pizarrón - Rotafolio - Laminas	- Expositiva	1 Hora	Lic. Luis Cervantes Villarreal
1.4 Interés y Aptitudes.	- Realizará un análisis sobre intereses, aptitudes y escalas de necesidades que se presenten	- Exposición por parte del Instructor. - Proyección y Análisis de una película	- Retroproyector de acetatos. - Proyector	- Expositiva - Demostrativa. - Corrillo	1:30 Horas.	Lic. Luis Cervantes Villarreal
2. EL FACTOR HUMANO EN EL TRABAJO (II) 2.1 Grupo y Liderazgo	- Conocerá y Analizará el concepto de grupo y Liderazgo	- Exposición por parte del Instructor. - Los participantes intervienen con aportaciones.	- Proyector de Transparencias. - Pizarrón	- Expositiva - Tormenta de ideas.	1:40 Horas.	Lic. Rogelio Pérez Hernández
2.2 La Resistencia al Cambio	- Maneja información referente a la resistencia al cambio	- Exposición por parte del Instructor. - Ejercicio de Aplicación.	- Pizarrón - Hojas blancas.	- Expositiva - Corrillo	1:40 Horas.	Lic. Rogelio Pérez Hernández
2.3 Aspectos Psicosociales de la conducta organizacional.	- Realizará una crítica sobre los aspectos psicociales dentro de la org.	- Exposición Teórica por parte del Instructor. - Ejercicio de Aplicación.	- Proyector de Transparencias. - Hojas Blancas.	- Expositiva - Demostrativa. - Corrillo	1:40 Horas	Lic. Rogelio Pérez Hernández



motivo de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología y uso y explotación de patentes y marcas, ofrezcan cursos de capacitación y adiestramiento.

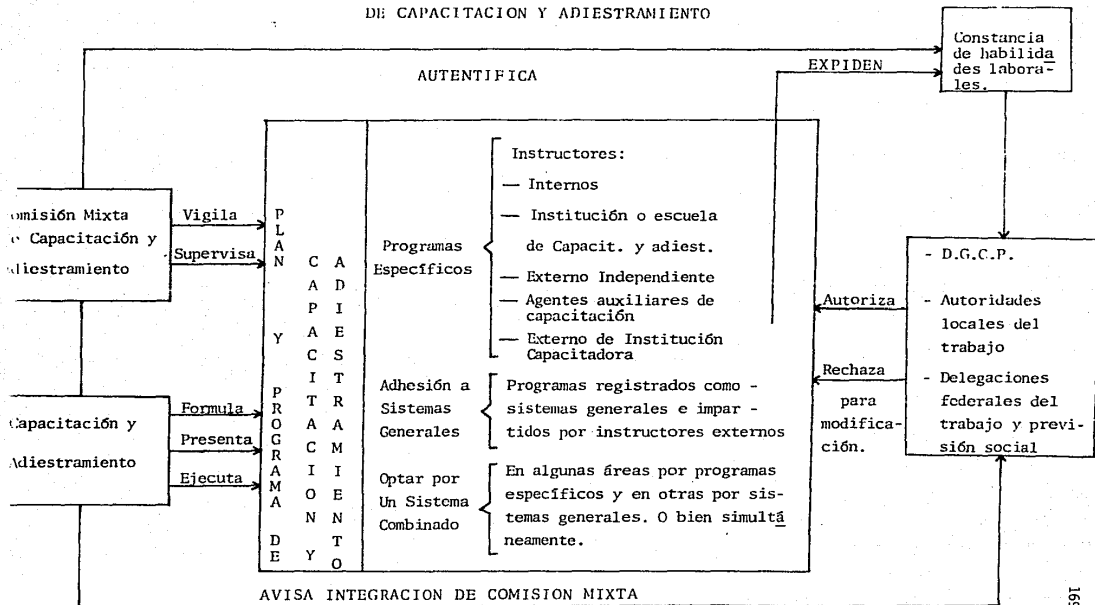
### Motivación

El paso previo a la etapa del proceso de ejecución del programa de capacitación y adiestramiento, lo constituye la motivación indispensable de los participantes. Si falla el elemento -- más importante de la capacitación: El hombre, habrán fracasado -- todos nuestros esfuerzos.

La motivación equivale a despertar el interés de los participantes por el programa de capacitación y/o adiestramiento. Para ello se les deben dar a conocer los objetivos de cada curso, su contenido, la relación que tiene con el trabajo, su importancia, los horarios, métodos de instrucción y beneficios que se esperan.

Se recomienda que durante la ejecución del programa se utilicen medios para fomentar la participación, asistencia, etc., tales como incentivos, diplomas, competencia entre los participantes, felicitaciones, etc. Pero es innegable que después de la capacitación y/o adiestramiento, la máxima motivación a los participantes será: La oportunidad de progresar y ascender en la empresa de acuerdo con los resultados satisfactorios que obtengan al aplicar en el trabajo lo aprendido en los cursos.

FORMULACION Y REGISTRO DEL PLAN Y PROGRAMA  
DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



## PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA: NIVELES EJECUTIVOS

Nombre del (os) Curso (s)	Objetivo o finalidad del Curso	Puesto	Número de Participantes por Puesto		Materias	Número de Tiempo Estimado			Nombre del (os) Instructor (es) Institución(es) Capacitadora (s)	Número de Registro del (os) I.T.S. S. S.R.F.C. (en caso de Institución extranjera)	Fecha del A1	Jornada de trabajo	Horario	Lugar
			2	Total		Sesiones	por Materia	Total						
I.- Técnicas para mejorar la productividad en la empresa.	Que el participante identifique las diversas técnicas operativas para el incremento de la productividad.	- Dirección General	2	16	- D.O.	20	25	100	- Lic. José Martínez García	2002-1922428	6 Oct. 1983	Día	9:30 - 12:00	Sala de "Norma" (Impres.)
		- Gerentes	5		- Efectividad Gerencial		25		- Lic. Eliseo Rojas Ramos.	2005-254245	21 Oct. 1983			
		- Subgerentes	3		- A.P.O.		25		- Lic. Ann Doroteo León.	2006-411228				
		- Jefe de Depto.	6		- Circuitos de Calidad		25		- Lic. Martha Mariño de V.	2008-7802377				
II.- Actualización en Técnicas Administrativas.	Actualizar al personal en el área de las Técnicas básicas de la Adm. de Empresas.	- Subgerentes	2	10	- Gestión Administrativa.	10	6	30	- Demos y Asociados S.C. (Consultoría y Desarrollo)	200-2483147000	12 Ene. 1987	Día	9:00 - 14:00	Auditorio "N" (Goberna)
		- Jefe de Depto.	8		- Planeación		6		23 Ene. 1987					
					- Organización		6							
					- Dirección		6							
		- Control	6											
III.- Comportamiento y desempeño Organizacional.	Analizar los diferentes aspectos del comportamiento humano dentro de la organización.	- Director de R.H.	1	8	- El factor humano en el trabajo (I)	5	5	10	- Lic. Luis Cervantes Villarreal	200-3489615	23 Marz. 1987	Fuera	13:00 - 15:00	Centro de Convenciones
		- Subdirector de R.H.	1		- El factor humano en el trabajo (II)		5		- Lic. Rogelio Pérez Hernández	2008-832033	27 Marz. 1987			
		- Gerentes	1											
		- Jefes	5											

\*\* Elaboró

Revisó

Aprobó

CAPITULO 4

EJECUCION, CONTROL Y EVALUACION  
DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION  
Y ADIESTRAMIENTO

Las acciones operativas de un Plan y Programa de Capacitación y adiestramiento están enfocadas a poner en práctica los cursos/eventos que permitirán satisfacer las necesidades identificadas en cada uno de los ejecutivos.

Dichas acciones son referidas a la ejecución, control y evaluación del plan y de los programas, mismas que permiten tener un seguimiento sistemático de la impartición de los cursos/eventos, lográndose un efecto retroalimentador para corregir aquellas fallas o deficiencias que hubiere en la elaboración del plan y de los programas. Lo que permite realizar los ajustes correspondientes y poder subsanar las anomalías detectadas.

#### 4.1 Ejecución de la Función de Capacitación y Adiestramiento

La parte más interesante y crítica de todo el sistema de capacitación y adiestramiento, se localiza en la etapa de ejecución.

En ella se da contenido al programa, es cuando se le confiere la dimensión humana y se precisan responsabilidades. Consiste en llevar a cabo todos los recursos y actividades previamente planeadas y programadas. Es decir, es la fase en la que se llevan a cabo los planes y programas en tiempo y forma en base a los recursos asignados:

- Humanos
- Materiales
- Didácticos
- Monetarios

Hay poco que decir sobre esta etapa, aún cuando tiene gran importancia dentro del sistema de capacitación y adiestramiento, pues si no se ejecuta debidamente lo programado, de nada servirá todo el esfuerzo anterior.

A continuación señalamos los elementos, acciones y algunas sugerencias para la operación del Plan y Programa.

### Asignación de Recursos

Es disponer oportunamente de las instalaciones, de material y apoyos didácticos (aulas, libros, reproducciones y compaginación de apuntes, etc.), requeridos durante la impartición de los cursos/eventos.

Es necesario que antes de que se inicie cualquier curso de capacitación y adiestramiento, se verifique el buen estado de los materiales y equipos, así como de que éstos se encuentren disponibles en el lugar de trabajo donde se pretenda llevar a cabo las sesiones.

### Supervisión del Desarrollo de los Recursos

La supervisión del desarrollo de los recursos no siempre la hace directamente la unidad capacitadora sino que se puede delegar a un responsable, por lo que Capacitación lleva una supervisión indirecta a través de:

- La verificación de que la lista de asistencia corresponda a las cédulas de inscripción
  - Verificación del control de asistencia y puntualidad de participación e instructores.
- Y una supervisión directa por medio de:
- El registro de la fecha de inicio y término real de los eventos, así como el número de codificación.
  - El registro estadístico de los cursos, instructores, participantes y áreas involucradas en la capacitación y/o adiestramiento.
  - La intervención en la elaboración de la acreditación de habilidades laborales.

### Ejercicio del Presupuesto

Es, como su nombre lo indica, la asignación de los recursos económicos que fueron planteados y debidamente autorizados para que sean ejercidos en los tiempos que fueron determinados, para un ejercicio adecuado del presupuesto en materia de capacitación y adiestramiento.

Es necesario que se ejerzan las partidas conforme al plan y a los programas; sin embargo, debe existir la flexibilidad necesaria para que si en caso de circunstancias imprevistas no se lleguen a efectuar algunos cursos, se traslade ese recurso económico a otra área del plan de capacitación y adiestramiento.

El ejercicio del presupuesto debe llevarse mediante un registro actualizado de los costos de los cursos realizados. El pago de Instructores externos con oportunidad, nos permitirá acreditar solvencia moral y contar siempre con personas altamente calificadas.

### Selección y Contratación de Servicios Externos

Para la selección y contratación de servicios externos, es conveniente estar bien informados y ratificar los servicios que prestan las Instituciones capacitadoras, así como los Instructores externos que presten sus servicios profesionales.

Es conveniente realizar la contratación de servicios con oportunidad para que éstos sean proporcionados con la calidad necesaria y en el momento oportuno.

El problema de quien debe enseñar abarca toda la capacitación y el adiestramiento, puesto que si se supone que los objetivos y la materia a ser enseñada han sido seleccionados adecuadamente, el éxito de cualquier programa depende en gran parte del Instructor. De ahí que debe darse una especial atención a la selección de las personas, en cuanto a su capacidad o habili

dad para transmitir conocimientos.

Para la selección de Instructores externos que prestan sus servicios profesionales, se recomienda realizar las siguientes actividades:

- Confirmar la información del curriculum
- Entrevistar al Instructor
- Evaluar sus materiales
- Evaluar al Instructor por parte de los participantes.

Para el control de Instructores externos o Instituciones capacitadoras, se debe:

- Llevar un directorio actualizado que contenga el nombre de los Instructores externos y las Instituciones capacitadoras.
- Llevar un registro en tarjetas por materiales, cursos y nombres de los Instructores.
- Llevar un expediente con los currículums de los Instructores.
- Avisar con algunos días de anticipación, su participación al Instructor, aún cuando haya sido previamente seleccionado.

En caso de que se haya decidido que los cursos sean desarrollados por Instructores internos, es conveniente considerar lo siguiente:

- Instructores especializados (aquellos que en forma permanente dan instrucción dentro de la organización). Para su desempeño eficiente es necesario:
  - . Que se les proporcionen cursos de actualización.
  - . Que periódicamente revisen sus materiales de ins-



trucción, para perfeccionarlos desde el punto de vista técnico y didáctico.

. Que se organicen reuniones para que entre los Instructores intercambien ideas.

- Instructores habilitados (aquellos que, además de desempeñar un puesto de trabajo, se han seleccionado y preparado como -- Instructores). En este caso se sugiere:

- . Prepararlos con suficientes elementos didácticos y de forma sencilla, para que la instrucción, en su planeación y conducción, sea un éxito fácilmente alcanzable.
- . Destinar una partida para que se les otorgue un estímulo económico por los cursos que imparten.
- . Entregarles una constancia por escrito, agradeciendo su colaboración como Instructores habilitados y difundir este hecho por medio del órgano informativo de la organización.

#### 4.2 Control y Evaluación de las Acciones de Capacitación y Adiestramiento

Para que la capacitación y el adiestramiento sean sistemáticos se requiere que haya un control sobre el seguimiento de las acciones operativas que comprende la etapa de ejecución de los planes y programas.

Lo que hace necesario evaluar todas aquellas acciones que conforman los programas, para determinar la efectividad de la capacitación y el adiestramiento en relación con los objetivos establecidos. Asimismo, la evaluación debe tener el carácter -- permanente y dinámico.

De la buena aplicación de estas dos etapas (control y evaluación) todo plan y programa es factible de ser modificado de acuerdo a las condiciones reales en las que se está llevando la capacitación y el adiestramiento; para lo cual, en razón del tamaño de la organización y la naturaleza de su actividad, se emplean diferentes herramientas de control y métodos específicos de evaluación que permite precisar la efectividad de la capacitación y el adiestramiento y medir los resultados y beneficios que se obtengan.

Las modificaciones que se dan a los Planes y Programas, básicamente se deben a que en la etapa de elaboración no se consideraron algunos aspectos que surgen al momento de llevarse a cabo las acciones de capacitación y adiestramiento, lográndose un efecto regulador.

#### 4.2.1 Herramientas de Control

De entre los diversos instrumentos y herramientas para llevar a cabo un control de las actividades de un programa de capacitación y adiestramiento, se cuenta con el método de camino crítico, conocido por distintas siglas: CPM (Critical Path Method), PERT (Project Evaluation and Review Technique), y otras variantes de la técnica.

El PERT, considera básicamente el tiempo esperado para la realización de un proyecto.

El PERT, se expresa en términos de eventos y actividades. Los eventos representados generalmente por círculos en el diagrama típico del PERT, son metas intermedias que deben ser logradas para alcanzar un objetivo final.

Las flechas que conectan los eventos, representan actividades precursoras de los eventos.

Las flechas generalmente están marcadas con un valor de tiempo o estimación de tiempo, e indican la duración esperada para llevar a cabo cada actividad.

El CPM, considera además del tiempo la asignación de recursos, pues está orientado a la optimización de éstos. Básicamente se aplica cuando se cuenta con experiencia y datos precisos sobre la duración de cada actividad y componente de un proyecto.

El CPM, se introduce en el PERT para facilitar la estimación de costos. El método de camino crítico considera las siguientes etapas:

- Preparación.

- . Planeación
- . Determinación de objetivos
- . Lista de actividades
- . Secuencia en la ejecución de actividades.

- Programación.

- . Determinación de los tiempos para cada actividad.
- . Construcción de la red
- . Cálculo de holguras y del tiempo total de ejecución.
- . Cálculo de costos y presupuestos
- . Análisis de recursos (personal, equipo, materiales).
- . Cálculo de las diferentes duraciones del proyecto con sus respectivos costos y presupuesto.

- Ejecución y  
Evaluación

- . Ordenes de ejecución
- . Asignación de recursos
- . Reportes de avances
- . Decisiones
- . Acciones de ajuste

El camino más largo en que puede realizarse un programa o proyecto en condiciones de duración normal de las actividades, se le denomina camino crítico y queda determinado en nuestro ejemplo por los eventos A, B, C, H, K y L, cuyo tiempo de realización probable será de 21 días. (Figura No.1).

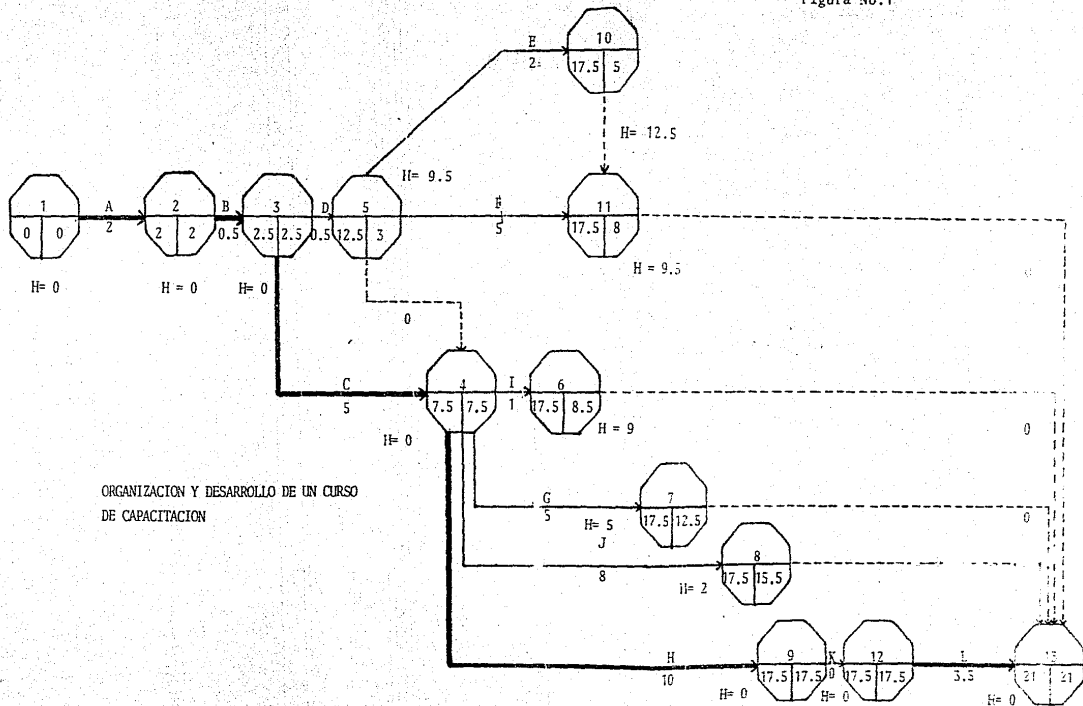
Una vez estructurada la red de actividades, se procede a calcular los tiempos más próximos (momento más cercano al inicio de un programa o proyecto, en el que se puede iniciar una actividad) y más remotos (es el momento más lejano en que se puede terminar una actividad sin retrasar el programa o proyecto) de realización de cada actividad, así como las holguras (tiempo libre que tiene para su realización el resto de las actividades del proyecto -actividades no críticas-, las cuales pueden adelantarse o retrasarse hasta ciertos límites sin afectar la duración del proceso. La adecuada distribución de estos tiempos libres, permite un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles) con respecto a las actividades críticas.

Se dispone asimismo de la Gráfica de Gantt, instrumento de planeación y control que contiene renglones y columnas donde se

## ORGANIZACION Y DESARROLLO DE UN CURSO DE CAPACITACION

Evento	Actividad	Secuencia	Tiempo esperado ( días )
Inicio	Iniciar elaboración del programa	A	-----
A	Terminar la elaboración del Programa	B	2.0
B	Definir la fecha y el horario del curso	C Y D	0.5
C	Seleccionar y contratar local adecuado	G,H,I,J	5.0
D	Hacer lista de participantes al curso	F,E,I	0.5
E	Elaborar invitaciones y enviar a los participantes	K	2.0
F	Recibir confirmaciones de participantes y formar el grupo	L	5.0
G	Contratar al Instructor externo	L	5.0
H	Imprimir materiales técnicos para el curso y diplomas	L	10.0
I	Preparar salas con aparatos de ayuda audiovisual	L	1.0
J	Preparar ayudas audiovisuales y películas	L	8.0
K	Inicio del curso	L	-----
L	Terminación del curso, clausura y entrega de diplomas	---	3.5

Figura No.1



ORGANIZACION Y DESARROLLO DE UN CURSO  
DE CAPACITACION

registran las partidas, las fechas de iniciación y terminación y los avances que se van teniendo.







Siendo de gran utilidad en el control de las actividades - de capacitación y adiestramiento al permitirnos observar lo - que se tiene programado realizar, así como logros obtenidos en cuanto a tiempo y actividad que se vayan consiguiendo.

El utilizar la Gráfica de Gantt en la Capacitación y el -- Adiestramiento, nos ofrece las siguientes ventajas:

- Obliga a hacer un plan
- Es fácil comparar lo planeado contra lo realizado
- Es sencilla de realizar
- Permite seguir el desarrollo del Programa de Capacitaci<sup>o</sup>n y/o Adiestramiento.

Para ilustrar el empleo de una Gráfica de Gantt, se tomarán como base las actividades enunciadas en el ejemplo anterior.

Simbología utilizada:

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| - Principio de una actividad     |  |
| - Fin de una actividad           |  |
| - Progreso real de una actividad |  |
| - Actividad terminada            |  |
| - Tiempo probable                |  |
| - Tiempo real                    |  |

En la figura No. 2, se puede observar que debido a un retraso en la impresión de materiales técnicos y diplomas, la im- participon del curso se vió afectada al tener que iniciar un - día después al previsto.

Por lo que toca a las demás actividades, éstas se llevarón a cabo en el tiempo programado.

Otro tipo de herramientas utilizadas para controlar el desarrollo de los cursos de capacitación y adiestramiento podrían ser:

- Asistencia y puntualidad del Instructor y de los participantes.
- Aprovechamiento de los recursos materiales que fueron asignados para los cursos.
- Actividades de los participantes.
- Informes periódicos del avance de las actividades.
- Registro de costos de capacitación y adiestramiento.
- Informe final de cada una de las actividades previstas para lograr las metas del Programa de Capacitación y Adiestramiento.
- Otros.



Figura No. 2

PROGRAMA: ORGANIZACION Y DESARROLLO DEL CURSO DE CAPACITACION

ACTIVIDADES	J U N I O																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Elaboración del programa de capacitación	P	█	█																			
	R	▨	▨																			
Definir fecha y horario del curso	P		█																			
	R		▨																			
Selección y contratación de local adecuado	P		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	R		▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨
Lista de participantes	P		█																			
	R		▨																			
Elaborar invitaciones y enviar a participantes	P		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	R		▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨
Confirmación de participantes y formación del grupo	P		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	R		▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨
Contratación de Instructor externo	P																					
	R																					
Imprimir materiales técnicos y diplomas	P																					
	R																					
Preparar salas con aparatos de ayuda audiovisual	P																					
	R																					
Preparar ayudas audiovisuales y películas	P																					
	R																					
Impartición del curso y clausura y entrega diplomas	P																					
	R																					

#### 4.2.2 Evaluación de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

Generalmente, los programas de Capacitación y Adiestramiento se diseñan dando poca o ninguna importancia a la forma como serán evaluados. La mayoría de las veces no llegamos a saber -- qué se logró con un programa en particular.

La evaluación de la capacitación y el adiestramiento deberá ser cuidadosamente planeada y ejecutado como el programa mismo. Este es el único medio con el que contamos para medir el valor de tales programas y determinar la naturaleza de los cambios ne cesarios.

De esta forma, la evaluación deberá planearse al mismo tiempo que el programa de capacitación y adiestramiento y deberá -- constituir una parte integrante del programa total, de principio a fin. Es decir, debe ser un proceso continuo.

#### Propósitos de la Evaluación

##### a) Evaluación de los Participantes.

Las características que adquiere la evaluación de los -- participantes según se aplique antes de iniciar una actividad de enseñanza-aprendizaje, durante el desarrollo de la -- misma o al final de ésta, se explica a continuación:'

- Determinar la conducta inicial del participante.

Su propósito es conocer las conductas de entrada de -- los participantes, indica si los objetivos planteados del curso ya han sido superados o si los participantes requie ren de un tipo de instrucción que les brinde las bases ne cesarias para alcanzar los objetivos.

En esta parte de la evaluación se detectan carencias, -- lagunas y confuciones y se plantean actividades de reme--

dio.

- Determinar la conducta del participante durante el desarrollo del curso.

Se lleva a cabo a lo largo de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, con el propósito de corregir los errores de cada etapa y obtener información que posteriormente sea útil para hacer correcciones. Pueden aplicarse -- instrumentos de evaluación para medir los conocimientos y habilidades que permitan hacer aclaraciones y revisiones y ayuden a diagnosticar dificultades (individuales o de grupo) en el aprendizaje.

En esta fase se detectan errores y confuciones, se -- afirma el aprendizaje, se preven resultados finales y se hacen ajustes didácticos.

- Conocer la conducta final del participante.

Es importante conocer la opinión de los participantes acerca de qué es lo que aprendieron y compararlo con lo que realmente aprendieron. Se pueden utilizar para éstos cuestionarios u otros instrumentos de evaluación.

Si se considera que la capacitación y el adiestramiento en las organizaciones se hace para habilitar al personal para su desarrollo laboral, es importante establecer al finalizar cada curso si los participantes han alcanzado efectivamente los objetivos de éste.

Por otra parte, se necesita saber si el esfuerzo que se -- realiza está de acuerdo con los propósitos y necesidades de la organización y de los empleados, para lo cual se debe evaluar el desempeño de los empleados en su puesto, después de haber recibido la capacitación y/o adiestramiento es decir, se realiza un seguimiento de los mismos.

El seguimiento de los capacitados y/o adiestrados permitirá: Evaluar la eficiencia de la capacitación y/o adiestramiento en la práctica, comparar en qué medida la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento y los cursos contribuyeron a lograr un mejoramiento del desempeño del empleado y una mayor productividad de la organización.

b) Valorar la conducción de los Instructores.

La actuación de los Instructores es determinante en el aprendizaje de los participantes. Es preciso evaluar su conducción durante el desarrollo del curso, porque es un elemento que influye en su éxito o fracaso.

Esta acción permite: Reportar en qué medida el Instructor logró los objetivos planteados y mejorar el desempeño del Instructor a través de la realimentación.

c) Comprobar la efectividad de los métodos y técnicas de capacitación y adiestramiento.

Es claro que un mal método o una mala técnica incrementan el tiempo y los costos de aprendizaje y a veces no permiten la obtención de los objetivos.

Cuando se identifican los métodos y técnicas inefectivos, pueden hacerse las modificaciones pertinentes. Si no se observan y evalúan estos aspectos, no serán claras las razones por las que el aprendizaje no se produce.

d) Evaluar el plan conjunto.

Es determinar tanto sus aciertos como sus defectos. Este es, especificar hasta qué punto coinciden los objetivos propuestos con los resultados obtenidos.

Para ello, se determinan la discrepancia entre donde nos encontramos realmente y dónde deberíamos estar. En función-

de esto se plantean acciones alternativas y/o nuevos objetivos.

### Evaluación de Aspectos Económicos

Otro nivel, al que puede ser evaluado el Plan y los Programas de Capacitación y Adiestramiento de la organización, es el económico. Para tal efecto se presentan a continuación, una serie de aspectos que inciden en el costo de la capacitación y/o adiestramiento y se sugieren fórmulas para su cálculo.

Se ha procurado tomar en cuenta las distintas alternativas que se pueden presentar en la organización, de tal modo que cada una encuentre información aplicable a sus necesidades específicas.

#### . Costo Total

Para conocer el costo total originado por el plan de capacitación y/o adiestramiento de la organización, hay que tomar en cuenta los costos que implica el trabajo en los niveles de planeación y de trabajo a nivel ejecución para completar el proceso de elaboración e implantación de planes y programas.

O sea:

$$CT = PI + E_p$$

Siendo:

CT = Costo total

PI = Costos generados a nivel de planeación.  
(elaboración de planes y programas)

$E_p$  = Costos generados a nivel de ejecución de planes y programas. (implantación)

. Costos Generados por la Planeación (PI)

Para calcular PI, es necesario tomar en cuenta las siguientes variables:

P = Costos del personal durante el tiempo que estuvo involucrado en el proceso de elaboración de planes y programas.

EA = Costo prorrateado de equipos administrativos, utilizados en la elaboración de planes y programas. (fotocopadoras, máquinas de escribir, etc.).

M = Costo de materiales utilizados para la elaboración de planes y programas. (papelería, etc.).

O = Otros gastos como viáticos, gasolina, etc., necesarios para la elaboración de los planes y programas.

Siendo:

$$PI = P + EA + M + O \quad (1.0)$$

A) "P" puede calcularse con la fórmula general:

$$P_x = S_e + CP \quad (1.1)$$

Donde:

$S_e$  = Total de sueldos extra y remuneraciones por reposición del tiempo dedicado a la elaboración de los planes y programas. (en caso de que existan).

CP = Costo prorrateado total del personal.

La variable CP puede calcularse con la fórmula:

$$CP = ( ( S_h \times t ) + In ) \quad (1.1.1)$$

Donde:

Sh = Sueldo del empleado por hora

t = Horas dedicadas por empleado, a este trabajo específico. ( plan, programa o curso).

In = Costo prorrateado por empleado, de las inversiones hechas en \$1. (capacitación y/o adiestramiento anterior, viajes, etc.).

B) La variable EA de la fórmula (1.0) puede calcularse con la fórmula general:

$$Ex = CE + CM \quad (1.2)$$

Donde:

CE = Costo prorrateado del equipo.

CM = Costo prorrateado del mantenimiento del equipo.

. Costo a Nivel de Programas

Para calcular el costo de implantación de un programa, hay que sumar el costo de cada uno de los cursos que comprende:

$$E_{pj} = \sum_{i=1}^n C_i \quad (2.0)$$

Donde:

E<sub>pj</sub> = Costo de ejecución del programa "j".

C = Costo del curso "i".

n = Número de cursos comprendidos por el programa "j".

Si se desea obtener el costo total de un programa, habrá que sumar al costo de implantación del programa. los costos originados en su planeación.

$$Prj = Plj + Epj \quad (3.0)$$

Donde:

Prj = Costo total del programa "j".

Plj = Costo de planeación del programa "j".  
(puede calcularse con fórmula (1.0) )

Epj = Costo de ejecución del programa "j".  
(puede calcularse con fórmula (2.0) )

#### . Costo por Curso

El costo de cada curso ( $C_i$ ) puede ser calculado tomando en cuenta tres posibilidades:

- a) I.E. = Instrucción fuera de la organización, con -  
tratando una Institución capacitadora.
- b) I.D. = Instrucción dentro de la organización.
- c) I.M. = Instrucción mixta.  
(dentro y fuera de la organización)

#### . Costo de la Instrucción Fuera de la Organización por Curso

Para calcular I.F. se puede usar la fórmula:

$$I.F. = IC_a + PI + PE + M + EA \quad (4.0)$$



Donde:

- IC<sub>a</sub> = Costo de contratación de la Institución capacitadora.  
 PI = Costo generado por el personal instruido.  
 PE = Costo del personal de la organización. (que comprende todo aquel personal involucrado en el trabajo a nivel de cursos)  
 M = Costo de materiales para la elaboración de programas. (papelería, etc.)  
 EA = Total del costo prorrateado de los equipos administrativos de la organización, usados para actividades ligadas al curso "i".

- a) Las variables PE y PI de la fórmula (4.0), pueden calcularse con la fórmula general (1.1) más otros gastos como viáticos, gasolina, etc.

$$PE = Px + 0 \quad (4.1)$$

$$PI = Px + 0 \quad (4.2)$$

- b) EA puede calcularse con la fórmula (1.2)

$$Ex = CE + CM \quad (1.2)$$

#### Costo de la Instrucción Dentro de la Organización

Para calcular el costo de la instrucción dentro de la organización (I.D.), hay que tomar en cuenta las variables siguientes:

P = Costos del personal involucrado en el trabajo, a nivel de cursos específicos que comprende:

PA = Costo del personal administrativo

PD = Costo del personal docente,

PI = Costo del personal instruido

E = Costos del equipo utilizado para la capacitación y/o adiestramiento y que incluye: proyectores, simuladores, etc. (no comprende equipo incluido en las instalaciones destinadas exclusivamente a la capacitación y al adiestramiento -véase la sección de costos de las instalaciones para capacitación y adiestramiento en el inciso C.)

M = Costo de los materiales empleados en el trabajo a nivel de cursos, como papelería, libros, alquiler de películas, acetatos, etc., para cada curso particular.

$I_c$  = Costo de las instalaciones utilizadas, exclusivamente para la capacitación y el adiestramiento por curso.

Partiendo de estas variables, puede calcularse el costo por curso, a partir de la fórmula:

$$I.D. = P + E + M + I_c \quad (5.0)$$

Donde:

A) El costo de personal (P) se calcula de la siguiente forma:

$$P = PA + PD + PI \quad (5.1)$$

Siendo que:

PA, PD y PI pueden calcularse con la fórmula (1.1)

B) El costo del equipo, puede obtenerse con la fórmula:

$$E = \sum E_v + \sum E_a \quad (5.2)$$

Donde:

$E_v$  = Costo prorrateado de cada equipo no productivo, usado para la capacitación y el adiestramiento (proyectores, modelos, etc.) por curso.

$E_a$  = Costo prorrateado de cada equipo administrativo, usado para actividades referidas al curso correspondiente.

Las dos variables  $E_v$  y  $E_a$ , pueden calcularse con la fórmula -- (1.2)

C) El costo de las instalaciones ( $I_c$ ) en la fórmula (5.0) - puede calcularse así:

$$I_c = (Ah \times HA_j) + (Edh \times Hj) \quad (5.3)$$

Donde:

Ah = Costo por hora de mobiliario y equipo de las aulas.

HA<sub>j</sub> = Número efectivo de horas de instrucción en aulas del curso "j".

EDh = Costos por hora de edificio.

Hj = Número total de horas de instrucción que abarcó el curso "j".

a) La variable Ah puede calcularse con la fórmula:

$$Ah = \frac{Ad \times ND_j}{HA} \quad (5.3.1)$$

Donde:

Ad = Costo de mobiliario y equipo de las aulas por día.  
(se calcula con fórmula (5.3.1.1))

ND<sub>j</sub> = Número total de días de duración del curso "j".

HA = Número total de horas, en que las aulas fueron usadas-

en el tiempo de duración del curso "j". (incluye tiempo ocupado por otros cursos)

b) El costo de edificio por hora puede calcularse así:

$$EDh = \frac{EDd \times Ndj}{Hj} \quad (5.3.2)$$

Donde:

EDd = Costo del edificio por día. (se calcula con la fórmula (5.3.2.1) )

Hj = Número total de horas efectivas de instrucción, realizada en el lapso de duración del curso "j". (incluye otros cursos)

c) Costo de mobiliario y equipo por día.

El costo de mobiliario y equipo de aulas por día, puede calcularse con la siguiente fórmula:

$$Ad = MAd + EAd \quad (5.3.1.1)$$

Donde:

Ad = Costo del mobiliario y equipo de las aulas por día.

MAd = Costo de mobiliario de aulas por día.

EAd = Costo de los equipos ubicados en aulas por día.

La variable MAd puede calcularse con la fórmula general para el cálculo del costo de mobiliario:

$$Md = Mmd + \sum \frac{TM}{VUd} \quad (5.3.1.2)$$

Donde:

Mmd = Costos de mantenimiento de mobiliario por día.

TM = Costo total de cada unidad.

VUd = Vida útil de cada mobiliario en días.

Md = Costo del mobiliario por día.

El costo de los equipos por día (EAd) puede calcularse con la fórmula:

$$Ed = Med + \frac{IT + TE}{VUd} \quad (5.3.1.3)$$

Donde:

Ed = Costo total de los equipos por día.

Med = Costo de mantenimiento de cada equipo por día. (incluye reparaciones, repuestos, técnicos, etc.)

IT = Costos de transporte e instalación de cada equipo.

TE = Costo total de cada equipo.

VUd = Vida útil de cada equipo en días.

d) Costo del edificio por día (EDd)

Es posible calcular el costo del edificio por día, con la siguiente fórmula:

$$EDd = Mad + Trd + Cod \quad (5.3.2.1)$$

Donde:

EDd = Costo del edificio por día.

Mad = Costo de mantenimiento general del edificio por día.

Trd = Costo del terreno por día.

Cod = Costo de la construcción por día.

### Costo de la Instrucción Mixta

Por último, para calcular el costo por curso con instrucción mixta, hay que calcular los costos de la parte impartida fuera de la organización con la fórmula (4.0) y los costos de la parte realizada en la organización con la fórmula (5.0) y después sumarlos:

$$I.M. = IF + ID \quad (6.0)$$

### Costo por Participante Graduado

Se puede obtener el costo por participante graduado ( $C_g$ ) dividiendo el costo total del curso ( $C_i$ ), entre el número de graduados del curso "j" ( $N_j$ ).

$$C_g = \frac{C_i}{N_j} \quad (7.0)$$

Fórmula que tomando en cuenta las tres variantes, para el cálculo de  $C_i$  puede adoptar las siguientes formas:

$$C_g = \frac{IF}{N_j} \quad \text{o} \quad \frac{ID}{N_j} \quad \text{o} \quad \frac{IM}{N_j}$$

### Costo por Hora de Instrucción por Participante

Para obtener el costo promedio por hora de instrucción por participante (C.H.P.) de cada curso, se puede emplear la fórmula.

$$CHP = \frac{C_i}{N_j \cdot H_j}$$

Donde:

CHP = Costo por hora por participante.

$C_i$  = Costo total del curso.

$N_j$  = Número de participantes en el curso "j".

$H_j$  = Número efectivo de horas de instrucción del curso "j".

Es importante señalar que ciertas actividades de capacitación y adiestramiento no proporcionan una rentabilidad inmediata hacia la eficiencia y que los resultados solamente se aprecian después de que pase cierto tiempo. Las evaluaciones posteriores a la capacitación y/o adiestramiento tendrán que continuarse durante bastante tiempo en algunos casos, especialmente cuando se utilicen asignaciones de desarrollo o cuando la capacitación y/o adiestramiento proponga un cambio de actividades.

## Conclusiones

Ninguna empresa progresista puede darse el lujo de prescindir de un Sistema de Capacitación y Adiestramiento dirigido a ejecutivos, porque ésto implicaría quedar estancada al no adecuarse al ritmo de desarrollo de la técnica y la ciencia.

De esto se desprende que el Sistema de Capacitación y Adiestramiento es importante tanto para la organización como para el propio ejecutivo, pues a la organización le permite perfeccionarse, actualizarse y de esta forma poder competir ventajosamente con las organizaciones del ramo, y para el ejecutivo, el Sistema de Capacitación y Adiestramiento representa una superación personal dentro y fuera de la organización, al contar con los conocimientos y habilidades necesarios para el buen desempeño de sus funciones dentro del puesto que ocupa, así como en su vida profesional futura.

En conclusión, tenemos que la implantación de un Sistema de Capacitación y Adiestramiento en las organizaciones como el que proponemos, servirá de base para que los ejecutivos que en ella laboran tengan una mayor visión para enfrentar los retos que se les presenten en el futuro, puesto que la Capacitación y el Adiestramiento que se les brinde estará apoyada por un diagnóstico de necesidades reales tanto de los ejecutivos como de la misma organización.



**BIBLIOGRAFIA**

AMECAP. Folleto Informativo. Enero 1986,  
México, D.F.

ARIAS GALICIA, FERNANDO. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México, 1981.

ARMO. ¿ Administración ? ... Un Sistema es La Respuesta. México, 1976.

ARMO. Cuaderno de ejercicios. Determinación de Necesidades de Adiestramiento. 1a. Edic., México, Agosto 1973.

ARMO. Manual para elaborar Programas de Adiestramiento. 4a. Edic. México, 1976.

CeNaPro - ARMO/Sector Laboral. Productividad y Tecnología. Industria Textil, México, 1982.

CeNaPro - ARMO/Sector Laboral. Subsistema de Capacitación. Sistema de Relaciones Laborales. (Serie libros de consulta N° - 5 ) 1a. Edic. México, 1982.

CeNaPro - ARMO/Sector Laboral. Subsistema de Motivación. Sistema de Relaciones Laborales. (Serie libros de consulta N° - 8 ) 1a. Edic. México, 1982.

CeNaPro - ARMO/Sector Laboral. Subsistema de Planeación. Sistema de Relaciones Laborales. (Serie libros de consulta -- N° - 2 1a. Edic. México, 1982.

CONACyT. Programa para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento. México, 1985.

DE LELLA, C. et al. Modelo de Evaluación para Programas de Capacitación de Personal. CEDEFT, Morelos. México, 1979.

D.G.C.P. (STPS). Manual de Capacitación. -- México, 1984.

GRAIG L. ROBERT. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Editorial -- Diana, 4a. Impresión, México, 1975.

QIT, INTERFON. Determinación de Necesidades de Formación Profesional. 1a. Edic. Chile, 1980.

QIT, La QIT y el mundo del Trabajo. Impreso en Suiza, Febrero de 1984.

PIGORS Y MYERS. La Administración de Personal. Editorial C.E.C.S.A., 3a. Edic. México, 1985.

PROCTOR H, JOHN. et. al. Capacitación. Manual para Directores de Línea. Editorial Herrero Hermanos S.A. México, 1982.

México, Programa Nacional de Capacitación y Productividad. 1984-1988. Poder Ejecutivo Federal.

México, STyPS., Criterios en Materia de Capacitación y Adiestramiento Relativo a Los Agentes Capacitadores. Subsecretaría "B". D.G.C.P., Dirección de Capacitación y Adiestramiento, 1985.

México, STyPS., Disposiciones Legales Referentes a Capacitación y Adiestramiento. D.G.C.P., 1985.

SILICEO, A. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. México, 1973.

México, UCECA. Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa. Editorial Popular de los Trabajadores. STPS., 1979.

México, UCECA. Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas. Editorial Popular de los Trabajadores. STPS., 1979.

México, UCECA Manual de Capacitación y Adiestramiento. (Serie Técnica -- N° - 5) Editorial Popular de los Trabajadores. STPS., 1980.

VALENTA AGUIRRE, JOSE ANTONIO. Evaluación de la Capacitación. Revisión Bibliográfica. INET. (STPS), 1a. Edición. México, 1982.

VON BLEIKEN, B. Manual para el Adiestramiento del Personal. Editorial Herrero - Hermanos. México, 1974.

WARF, CAROLINE. Estudio de la Comunidad. Editorial Humanitas, Buenos Aires, -- 1979.

\*\*\*