

Def.
no. 6.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA CAPACITACION EN EL ORGANISMO PUBLICO
DESCENTRALIZADO AUTOTRANSPORTES URBANOS
DE PASAJEROS RUTA - 100**

Seminario de Investigación Administrativa

**QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A

JESUS AQUINO MERCADO

**DIRECTOR DE SEMINARIO
LIC. ENRIQUE HIDALGO CANALES**

MEXICO, D.F.

1987



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.

LA CAPACITACION EN EL ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO
AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS R-100.

I N D I C E

PAGINA No.

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO 1 LOS RECURSOS HUMANOS Y EL SUBSISTEMA CAPACITACION.....	3
1.1 Concepto de Administración.....	3
1.2 El Area de Recursos Humanos en las Organizaciones.....	10
1.3 La Capacitación como Subsistema de Recursos Humanos.....	15
1.4 Importancia de la Capacitación.....	21
CAPITULO 2 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION EN MEXICO.....	29
2.1 La Capacitación en el Artículo 123 Constitucional.....	29
2.2 La Capacitación en la Ley Federal del Trabajo.....	31
2.2.1 Obligaciones de los Patrones en materia de capacitación.....	32
2.2.2 Derechos y Obligaciones de los Trabajadores en materia de capacitación.....	33
2.2.3 Objetivos de la Capacitación.....	35
2.2.4 Comentario acerca de otros Artículos referentes a la capacitación.....	35
2.3 Organismos de Control.....	40
CAPITULO 3 EL PROCESO DE CAPACITACION.....	43

3.1	Concepto de Capacitación y de Adiestra - miento.....	43
3.2	La Capacitación como parte del Proceso Administrativo.....	47
	Planeación	
	Organización	
	Integración	
	Dirección	
	Control.....	48
3.3	El Proceso de Capacitación.....	50
3.3.1	Detección de Necesidades de Capaci- tación.....	52
3.3.2	Técnicas para detectar necesidades de capacitación.....	58
3.3.3	Plan de Capacitación.....	69
3.3.4	Elaboración de Programas de Capaci- tación.....	70
3.3.5	Ejecución del Plan de Capacitación.....	90
3.3.6	Evaluación de la Capacitación.....	91
3.3.7	Producto de la Capacitación.....	96

CAPITULO 4	EL ORGANISMO PUBLICO AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS R-100.....	100
4.1	Definición de Organismo Descentralizado.....	100
4.2	Creación del Organismo Público Autotrans- portes Urbanos de Pasajeros R-100.....	104
4.3	Estructura Organizacional de Autotranspor- tes Urbanos de Pasajeros R-100.....	109
4.4	Objetivos del Organismo Público Autotrans- portes Urbanos de Pasajeros R-100.....	115

CAPITULO 5	LA CAPACITACION EN EL ORGANISMO PUBLICO AUTO-	
	TRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS R-100.....	116
5.1	Consideraciones Generales.....	116
5.2	La Capacitación en Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100.....	118
5.3	Objetivos de la Capacitación en Autotrans- portes Urbanos de Pasajeros R-100.....	120
5.4	Desarrollo de la Capacitación en Autotrans- portes Urbanos de Pasajeros R-100.....	121
	CONCLUSIONES.....	126

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

Actualmente, se vive una época en que las innovaciones tecnológicas, se manifiestan en grandes proporciones y a pasos extraordinariamente acelerados, repercutiendo principalmente en todos los ámbitos de la actividad económica y por supuesto en el ritmo y nivel de vida de los individuos.

Por tal motivo, es necesario que las organizaciones se preocupen por utilizar o aplicar nuevos procesos, métodos, técnicas y herramientas que les permita participar activamente en estos cambios, además de obtener beneficios originados por los mismos.

Uno de los procesos, que constituye un elemento valioso para asimilar y aplicar los cambios tecnológicos, es la Capacitación, cuya finalidad es: dotar al individuo de nuevos conocimientos, perfeccionarlo en sus habilidades y modificar su actitud, para afrontar los cambios; así como propiciar el óptimo desarrollo de cada una de las actividades que se llevan a cabo en la organización.

En síntesis, incrementar la productividad y desarrollar al trabajador en forma personal.

En atención a lo anterior, se ha elaborado la presente investigación, la cual está dirigida a uno de los principales medios de transporte urbano: el Organismo Público Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta-100.

Así pues, el objetivo general que persigue este trabajo es demostrar que la capacitación, es un proceso de suma importancia, que influye e interviene en el incremen

to de la productividad y eficiencia de los Recursos Humanos.

Para ello, se ha dividido la presente investigación en seis capítulos; el primero, pretende ubicar a la Capacitación dentro del contexto de los Recursos Humanos, recalcando al mismo tiempo, el origen e importancia que tienen éstos como área específica de la organización.

El segundo capítulo, llamado "Marco Legal de la Capacitación", corresponde al señalamiento de las principales disposiciones legales, que existen en la materia.

El tercer capítulo, consiste en mostrar la importancia que tiene la Capacitación como proceso, así mismo, se exponen las técnicas para determinar necesidades y las técnicas para capacitar al personal; incluyendo además los temas de ejecución, evaluación y producto de la capacitación.

En el cuarto capítulo, se trata específicamente, todo lo relacionado con el Organismo objeto de este estudio, en cuanto a sus objetivos, estructura organizacional, antecedentes históricos, etc.

El quinto capítulo, contiene un panorama general acerca de la importancia y desarrollo de la capacitación en Ruta-100

Por otro lado, al final se expresan las conclusiones que se han obtenido al realizar este trabajo.

CAPITULO 1 LOS RECURSOS HUMANOS Y EL SUBSISTEMA CAPACITACION.

1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION.

Con la finalidad de ubicar a la capacitación, materia de estudio en esta investigación, dentro del contexto de la Administración de Recursos Humanos, se considera pertinente definir primero el concepto de Administración en términos generales, a partir de algunas definiciones de diversos autores, a saber:

"Administración: ciencia social, compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puedan alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr" Wilburg Jiménez Castro.

"Administrar es preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar." Henri Fayol.

"Administración es el esfuerzo total para dirigir, guiar e integrar los elementos humanos asociados, orientados hacia algunos fines específicos." Tread Orday.

"Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano" Jose Antonio Fernández Arena.

"Administración es alcanzar un objetivo por los mejores medios, con el menor gasto y el mínimo tiempo. Por lo común aprovechando las facilidades existentes." T. Livingston.

"Administración es un conjunto sistematizado de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructura y operar un organismo social." Agustín Reyes Ponce.

"Administración es una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular." Petersen y Flowman.

Se podría seguir citando infinidad de conceptos de Administración, puesto que su campo de estudio es muy fértil y joven, pero se considera que son suficientes para emitir una definición propia:

"Administración es el conjunto de técnicas que buscan la satisfacción de objetivos individuales y/o colectivos, a través del esfuerzo humano coordinado y el eficiente aprovechamiento de los recursos."

Esta definición no pretende ser universal, sino únicamente es un punto de vista más, para efectos de este capítulo.

Ahora bien, al hacer referencia a estas definiciones no se puede pasar por alto las diferencias y polémicas que existen en torno al concepto de Administración; ya que conforme a los diferentes criterios de estudiosos en la materia, puede considerarse como una ciencia, técnica o arte.

No obstante lo anterior, es interesante observar que la mayoría de las definiciones coinciden en señalar: la satisfacción de objetivos, buscar eficacia, se da dentro de un organismo social y a través del esfuerzo humano.

Así mismo, se considera necesario citar dos estudiosos cuyas investigaciones y resultados, desde el punto de vista de la ingeniería, han constituido el marco de referencia de un sinnúmero de investigaciones referentes a la Administración, así como también, han participado en la aportación de principios y conceptos teóricos en los cuales descansan y fundamentan las actuales organizaciones.

Los autores a los que se hace referencia son: Frederick W. Taylor y Henri Fayol respectivamente.

Frederick W. Taylor, estableció, que la dirección debía estudiar sistemáticamente a su trabajo, con el fin de descubrir y definir una serie de principios, antes de emprender otra tarea, "...para trabajar de acuerdo a las leyes científicas, la dirección tendría que asumir y responsabilizarse de gran parte del trabajo que hasta entonces llevaban a cabo los empleados de los niveles más bajos.

Casi todas las acciones del trabajador debían ir precedidas de una o más actividades preparatorias de la dirección de forma que pudiera desempeñar sus tareas mejor y más rápidamente que cualquier otro método." (1)

Para Taylor, la dirección científica consistía en la combinación de cuatro grandes principios: primero el desarrollo de una auténtica ciencia. Segundo la selección científica de los trabajadores. Tercero su educación y promoción sobre bases científicas y cuarto la cooperación íntima y amistosa entre la dirección y los empleados.

Además aportó conceptos como la organización funcional y salarios e incentivos. Su obra se encuentra plasmada en el libro "Principios de Administración Científica"

Henri Fayol, inició la estructuración del estudio de la Administración en base a sus investigaciones realizadas, por lo que es considerado el Padre de la Administración.

Dividió a lo que hoy conocemos como Áreas Funcionales en seis funciones u operaciones que son: Técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y de administración.

Como ya se mencionó anteriormente, define la Administración como prever, organizar, mandar, coordinar y controlar "Ejerció...una profunda influencia en todos los esfuerzos encaminados a clarificar ideas en torno a las cualidades requeridas por la alta dirección, la naturaleza de la misma y su correcto análisis.

Payol atribuyó su éxito a la aplicación de ciertos principios simples que constituirían su teoría de la Administración. Estos principios incluían la división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de intereses individuales, remuneraciones, línea de autoridad, equidad en el mando, estabilidad del personal empleado, iniciativa y espíritu de grupo." (2).

Principios que no han resentido el paso del tiempo.

A raíz de Henri Fayol, surge formalmente en la Administración el concepto de Proceso Administrativo, que a mi juicio constituye el medio por el cual el hombre dirige de manera sistemática sus actividades en forma individual o como parte de una organización compleja.

El hablar del Proceso Administrativo implica encontrar a la Administración en plena acción, lo cual comprende etapas o fases que llevan a las organizaciones a alcanzar sus objetivos en forma sistemática, dichas etapas poseen características propias, lo cual no interfiere en la relación estrecha y coordinada que guardan entre sí.

Al igual que el concepto de Administración, existen diversos criterios de proceso administrativo, aportados por diferentes autores y en diversas épocas. Por tal razón, se expone un cuadro (ver anexo), en el que se considera, se encuentran los criterios más funcionales dentro de las organizaciones.

A continuación se expondrá en forma breve la definición de cada uno de los elementos del proceso administra

tivo, por tal motivo, se optó por aquel que contempla la mayoría de estos elementos:

Previsión: es la determinación de algo que se desea lograr, a través de un organismo y la investigación y valoración de las condiciones futuras en las cuales se encontrará el organismo. Comprende las etapas de objetivos, investigaciones y cursos de acción.

Planeación: es la determinación del curso concreto de la acción a seguir, fijando los principios que le habrán de orientar el orden de las operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempo. Tiene tres etapas: políticas, procedimientos y programas.

Organización: es la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones que integran una organización con el objeto de alcanzar un objetivo.

Integración: consiste en dotar a la organización de los recursos humanos y materiales, que han sido contemplados en la fase de planeación y organización como elementos indispensables para el funcionamiento de la organización.

Dirección: elemento por medio del cual se efectúa todo lo planeado a través de la autoridad del administrador tomando como base la toma de decisiones o la delegación de autoridad.

tivo, por tal motivo, se optó por aquel que contempla la mayoría de estos elementos:

Previsión: es la determinación de algo que se desea lograr, a través de un organismo y la investigación y valoración de las condiciones futuras en las cuales se encontrará el organismo. Comprende las etapas de objetivos, investigaciones y cursos de acción.

Planeación: es la determinación del curso concreto de la acción a seguir, fijando los principios que le habrán de orientar el orden de las operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempo. Tiene tres etapas: políticas, procedimientos y programas.

Organización: es la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones que integran una organización con el objeto de alcanzar un objetivo.

Integración: consiste en dotar a la organización de los recursos humanos y materiales, que han sido contemplados en la fase de planeación y organización como elementos indispensables para el funcionamiento de la organización.

Dirección: elemento por medio del cual se efectúa todo lo planeado a través de la autoridad del administrador tomando como base la toma de decisiones o la delegación de autoridad.

Control: es el concepto donde se establece la medición de los resultados obtenidos con relación a los esperados.

Cabe agregar, que el maestro Agustín Reyes Ponce, divide al proceso administrativo en dos etapas: la mecánica administrativa, en la que se indica como deben ser las relaciones de un organismo y la integran la previsión, la planeación y la organización. La dinámica administrativa la cual esta referida a la forma de operar las relaciones que se citan con anterioridad y le corresponden la integración, dirección y control.

Para concluir, diremos que la Administración no se dá como un hecho aislado, puesto que se auxilia de ciencias como la economía, derecho, sociología, psicología, matemáticas y antropología. Además de que se le atribuye la característica de universal, lo que significa que la Administración, es aplicable a cualquier tipo de organización sin que el sistema político-económico interfiera en su desarrollo.

1.2 EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Toda organización en su origen y existencia requiere de la aplicación de una serie de recursos que le permitan el desarrollo de sus actividades dentro del medio en el que participa. A estos, se les clasifica en forma general en materiales, financieros y humanos.

Ahora bien, se considera que éstos recursos, simultáneamente, juegan un papel determinante en las organizaciones, ya que la adecuada y eficiente administración de cada uno de ellos, repercutirá directa e indirectamente en el funcionamiento de los restantes, esto es, existe entre ellos una acción recíproca encaminada a la satisfacción de los objetivos establecidos por la organización.

Sin embargo, y a pesar de la importancia que reviste cada uno de ellos por separado o en forma global, diversos estudiosos de la Administración han considerado que, de estos tres recursos, el elemento humano es el más importante y de mayor riqueza, pues constituye el factor que determina el volumen de producción y el índice de productividad en las organizaciones, dado que poseen objetivos y características propias, así como también, necesidades que en conjunto influyen en el desempeño de las labores que le son asignadas.

Por lo anterior, a principios de siglo, se manifiesta un gran interés por parte de diversos investigadores de realizar estudios orientados a buscar una estructura práctica que se aplicara como un medio especial a través del cual se aprovechara al máximo y en forma eficiente

al personal, con la finalidad de manejar en la mejor forma posible a las organizaciones.

Las anteriores razones, originaron la necesidad de crear un área específica que se dedicara exclusivamente a la administración de recursos humanos. Entre algunos de estos investigadores se citan los siguientes:

Elton Mayo, realiza para la Compañía Western Electric, los estudios de Hawthorne en los que llega a la conclusión de que las personas les gusta sentirse miembros de un grupo de trabajo, teniendo este aspecto más importancia que el interés económico personal, medio ambiente y otros factores similares, remarcando así la importancia que tiene la motivación y la reacción de los individuos al pertenecer a un grupo "...Mayo resalta la importancia de hacer participar al trabajador en el proceso de toma de decisiones.

El autor, se opuso firmemente a la teoría de que los incentivos materiales son la única motivación válida y de que el autoritarismo es esencial para lograr un buen rendimiento por parte de los trabajadores y para no perder el dominio de la situación. Según su opinión, en todos los individuos, el sentimiento de seguridad depende siempre de la pertenencia a un grupo; si esto se pierde, ninguna compensación monetaria o garantía de trabajo servirán como sustituto." (3). Cabe señalar que fue el creador de la escuela Humano-Relacionista.

Chester Barnard, considera a la organización como un sistema social, es decir, el exponía que debía existir conceptos como el de un alto grado de cooperación, minimización de factores económicos, como elementos motivantes y la identificación del individuo con la organización "...las organizaciones requieren comunicaciones, de de seo de colaboración por parte de sus miembros y un propósito común por parte de los mismos.

Barnard enfatiza el papel del individuo. Es él - - quien debe estar en comunicación y ser motivado. Es él quien debe tomar decisiones. Barnard se ocupa de los miembros del sistema." (4).

Cris Argyris, en su teoría madurez-inmadurez argumentaba que cuando la gente se integraba a las organizaciones se le estimulaba a ser pasivo a través del mínimo control sobre su medio; empleos repetitivos; rutinarios y limitantes de la iniciativa y creatividad y por lo tanto estos hechos lo hacían tomar una conducta inm dura.

Frederick Herzberg, desarrolla la teoría de la Motivación-Higiene, en la cual expone que los factores de la satisfacción se relacionan con lo que la persona hace; en cambio los de la insatisfacción se refieren a la situación en que lo hacen; el que se cubran los factores higiénicos no contribuyen al crecimiento psicológico de la persona, en cambio los motivadores, si contribuyen a ello "...los factores profilácticos que dependen del me dio ambiente y sólo previenen la satisfacción en el tra

bajo, mientras que los motivadores, proceden de la propia tarea y tienen importantes efectos sobre la productividad..." (5).

Douglas Mc Gregor, realiza la aportación de interesantes conceptos, como lo son sus teorías "X" y "Y" en las cuales desarrolla sus ideas acerca de la teoría del liderazgo, la motivación y la dirección por objetivos, estas se encuentran en su obra "El Aspecto Humano de las Empresas."

Se le considera el Administrador del Neo-Humano-Relacionismo.

Así pues, se considera que estas investigaciones abrieron un nuevo panorama en la Administración de Recursos Humanos, es decir, ya no sólo se realizarían las funciones de contratar, vigilar y/o despedir al personal en forma empírica y arbitraria. Sino que ahora, por un lado se tendrían que tomar en cuenta las habilidades, aptitudes, experiencia y conocimientos de los individuos, y por otro, los factores psicológicos y del medio ambiente, con la finalidad de integrarlos y hacerlos participar en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

De igual forma, se considera que estos estudios forman parte del desarrollo de los Recursos Humanos como área específica, ya que a partir de ellos se empieza a vislumbrar funciones y características propias que la hacen diferente, de las otras áreas que integran una organización.

Como consecuencia de todo lo anteriormente expuesto se considera que actualmente el área de Recursos Humanos en una organización se ocupa de diversas funciones bien delineadas, que pueden variar, según la magnitud, capacidad y políticas de cada organización. Por ejemplo, en nuestro país existen organismos en los cuales, la función de Recursos Humanos se limita únicamente a actividades como: el pago de nómina, trámites ante el IMSS, impuestos y relaciones sindicales, en cambio, existen otras donde se abarcan las siguientes funciones: reclutamiento y selección; prestaciones al personal; inducción; servicio médico; capacitación y adiestramiento; seguridad e higiene; sueldos y salarios; promociones; análisis de puestos, etc

Por último, baste señalar que la creación del área de Recursos Humanos como unidad específica, surge como una respuesta acertada a las constantes y complejas variaciones e innovaciones de las que son sujetas las organizaciones, tanto en forma interna como externa; así como también, se considera que a través de esta área se coordinan todas las actividades de la Administración de Recursos Humanos, tendientes a satisfacer o cumplir, no sólo los objetivos de la organización, sino que también los del propio personal que la integra.

1.3 LA CAPACITACION COMO SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Al conceptualizar en este inciso a la capacitación como subsistema de recursos humanos, se hace referencia al término Sistema, concepto muy importante cuya teoría o enfoque explican el universo del que somos parte.

Por tal motivo, se considera necesario exponer en forma sintetizada dicho enfoque, exponiendo en primer lugar su definición, posteriormente su clasificación, características y elementos que lo integran, a saber:

"Sistema: conjunto o combinación de elementos, intergrados e interdependientes, cuyas relaciones entre sí y con sus componentes lo hacen formar un todo unitario, que cumple determinada función para lograr un propósito común y mantiene cierto grado de estabilidad aunque la materia y la energía que lo componen se encuentra sujetos a cambios constantes." (6).

Nótese que la parte esencial de la definición de sistema radica en la relación que guardan sus elementos lo cual es importante, pues de no existir, no sería sistema.

Los sistemas se clasifican en:

- "Por su origen: naturales y creados.
- Por la Cantidad y Complejidad de sus Elementos: simples y complejos.

- Por su Reacción: en adaptables y no adaptables.
- Por transmitir o no Energía: abiertos y cerrados.
- Por su Naturaleza: mecánicos y vivientes." (7).

Estos criterios se pueden complementar, es decir, un sistema puede ser al mismo tiempo creado, complejo, adaptable, abierto y viviente; ejemplo de ello son las organizaciones.

Los sistemas tienen como característica los siguientes principios:

"Integración: un sistema es un todo indisoluble que se integra por partes interrelacionadas, interactúan. Ninguna puede ser afectada sin afectar a las otras.

-Subordinación: el todo es primario y las partes secundarias. El papel que adoptan las partes depende del propósito para el cual existe el todo.

-Dependencia: la naturaleza y función de la parte derivan con su posición dentro del todo y su conducta es regulada por la relación del todo con la parte.

-Unidad: el todo se conduce unitariamente, sin importar lo complejo que sea.

-Estabilidad: la identidad del todo y su unidad se preservan, aunque las partes cambien. El todo se renueva así mismo constantemente, a través de un proceso de - -

transposición.

-Jerarquía: los sistemas están relacionados en forma jerárquica. Las partes de un sistema pueden considerarse a su vez, como sistemas." (8).

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

Los elementos del sistema son:

- "Insumos: materiales, energía o información que alimenta al sistema.
- Procesos: acciones ordenadas para transformar los insumos en productos.
- Productos: bienes, servicios, comportamiento o información que resulta de procesar insumos.
- Retroalimentación: resultados del sistema que se convierten en insumos del mismo para mantener su funcionamiento.
- Regulador: elemento que gobierna al sistema."(9)
(Ver figura no.1).

Por lo tanto, podemos decir que el insumo es el elemento activante; el proceso el ejecutor; el producto representa el logro del sistema; el regulador el elemento que compara lo logrado, contra lo programado, al establecer los medios de medición y control; la retroalimenta-

ción es de hecho la información que reciben del medio y además de si mismo.

Es necesario considerar también el medio ambiente, ya que es el conjunto de factores externos que influyen y a su vez son influidos por el sistema.

Por otro lado, el estudio de los sistemas se puede efectuar en diversos niveles de análisis, al respecto es conveniente señalar que las partes de un sistema, que se denominan subsistemas, pueden considerarse para su análisis, a su vez, como sistemas.

Los niveles de análisis son:

"Intrasubistema: dedicado al análisis de los componentes de cada subsistema, de su interrelación y del cumplimiento óptimo de su función.

- Intersistema: tiene como objeto investigar la interacción entre los sistemas que integran el todo.

- Contexto: es la que examina los factores que afectan al sistema." (10).

Dados los conceptos anteriores y en base a ellos, se considera que la organización es un sistema, puesto que se integra por personas y por recursos materiales, financieros y tecnológicos todos ellos interdependientes con funciones específicas que a su vez cumplen una función general, cuyo propósito es alcanzar un objetivo común.

Como se puede observar las personas o los recursos humanos son parte de la organización considerada como sistema, lo que significa que estos sean considerados como un subsistema "...en una organización existen departamentos (contabilidad, producción, ventas, etc.) cada uno de los cuales puede considerarse como un subsistema. En cada departamento existen secciones...las cuales pueden considerarse como subsistemas del departamento." (11).

Esto ayuda a explicar el por qué los recursos humanos además de ser un subsistema de la organización, son también un sistema que esta integrado, a su vez, por - - otros subsistemas como el de reclutamiento y selección, seguridad e higiene, relaciones laborales, sueldos y salarios, capacitación, etc., (Ver figura No.2).

Por lo tanto, al figurar la capacitación como subsistema de recursos humanos, se determina que esta se encuentra integrada por sus propios elementos (insumos, proceso, producto y retroalimentación) y características así como también establece interrelación e interdependencia con otros subsistemas de recursos humanos y de la organización en general y además con los del contexto en que se encuentra inmersa la organización. (Ver figura No.3).

En conclusión queremos señalar, que al conceptualizar a la organización como un sistema, se establece un marco, a partir del cual se fundamentará el análisis objetivo de cada uno de los elementos que lo integran, como es el caso de los recursos humanos, como área, y de la

capacitación como parte de ella. Así pues, en el trans -
curso de este trabajo se pretenderá exponer, a través
del estudio de sus relaciones, funciones, características
y objetivos, a la capacitación como un subsistema que in
terviene en forma determinante no sólo en el proceso
productivo, sino además como un medio a través del cual
el individuo puede alcanzar sus propios objetivos y me-
tas personales.

1.4 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.

Se considera que actualmente la capacitación ha adquirido una gran importancia por tres razones fundamentalmente:

Innovaciones y/o Desarrollo Tecnológico.

En las últimas décadas las organizaciones, del sector público y privado respectivamente, en su afán por incrementar su productividad han experimentado un inusitado desarrollo tecnológico que ha venido a repercutir considerablemente en las funciones que desempeña cada una de las áreas que las integran. Esto es, desde el momento en que una organización decide aplicar nuevas tecnologías en sus operaciones y además modifica sus procesos de trabajo, surge paralelamente la necesidad de capacitar al personal en relación a la aplicación y operación de esta nueva tecnología, así como también en el manejo de los nuevos sistemas de trabajo que para tal efecto serán creados e implantados.

Lo anterior, significa que es necesario que las organizaciones cuenten con planes y programas de capacitación adecuados a las exigencias que impone el progreso tecnológico, con el objeto que el personal asimile y participe en forma satisfactoria en dichos cambios.

Complejidad en la Organización.

Al conceptualizar a la organización como un sistema que como tal se encuentra en constante evolución y desarrollo y que además establece interacción con su medio, se puede deducir que realmente, día con día la organización, junto con el avance tecnológico, sufre un proceso de transición que la hace cada vez más grande y compleja en la magnitud de su estructura administrativa y por lo tanto en sus actividades, de tal manera que su manejo y control es cada vez más complicado y difícil de lograr por parte del personal directivo, principalmente, aún cuando éste se encuentre debidamente preparado.

A manera de ejemplo, se puede citar a las organizaciones dedicadas a la industria automotriz, las cuales se tienen que enfrentar a una serie de problemas como los altos costos de producción, huelgas, crecimiento desproporcionado, inflación, competencia, etc., que en un momento determinado pueden llevarla al fracaso, como el caso de la Compañía Renault que recientemente se fue a la quiebra; o bien, el organismo objeto de ésta investigación, que a la fecha es considerado como la empresa de servicio de autotransporte urbano más grande del mundo, lo que nos puede dar una idea de su magnitud y problemas que puede tener.

Consecuentemente, es necesario enfatizar que las organizaciones deben destinar los suficientes recursos económicos para la capacitación de su personal directivo y operativo, considerándolo a su vez, como una inversión que a corto, mediano o largo plazo reeditará sus beneficios.

Desarrollo de Personal.

Después de haber visto el papel que juega la capacitación en la tecnología y en la organización, ahora se pretenderá exponer la importancia que tiene para el desarrollo del hombre como ser humano y como trabajador.

Al respecto es conveniente señalar que el hombre tiene necesidades básicas, las cuales busca satisfacer a través de las actividades que realiza y de las relaciones que de ella se derivan; Abraham Maslow en su teoría de las necesidades, clasifica en orden jerárquico las necesidades básicas del hombre:

1.- Necesidades Fisiológicas: se refieren a la necesidad de alimento, agua, oxígeno, descanso, etc., es decir son aquellas que son esenciales para la vida.

2.- Necesidad de Seguridad: se refieren a evitar el daño del medio ambiente, por lo que existe la necesidad de habitación, ropa, vestido, deseo de seguridad en el trabajo, trato justo, etc.

3.- Necesidad de Pertenencia y Afecto: se considera que los seres humanos normales parecen tener fuertes necesidades de relacionarse con otras personas.

4.- Necesidades de Estima: las personas requieren de autoestima o autorespeto, abarca sentimientos de competencia, autonomía, independencia, logros, etc.. Incluye también necesidades de reconocimiento, atención y prestigio.

5.- Necesidades de Integración: las personas tienen la necesidad de mantener una imagen íntegra, congruente de sí y del mundo. Esta necesidad da lugar a un deseo de conocimientos.

6.- Necesidades de Autorrealización: es la tendencia del hombre por lograr realizarse en lo que potencialmente es.

Al respecto, quizá surja la duda de cuál es el objeto de citar las necesidades del hombre en un punto que se refiere expresamente a la capacitación; la razón es que, a mi juicio existe una relación estrecha entre estos dos conceptos, ya que si se observa, el hombre al desempeñar cualquier actividad, dependiente o independiente de una organización, lo hace con el objeto de obtener medios que le permitan satisfacer, en orden de importancia, cada una de las necesidades anteriormente expuestas.

Del mismo modo, se considera que al proporcionarle capacitación, el individuo incrementará sus posibilidades de satisfacer todas estas necesidades, es decir, fomentaría su propio desarrollo como persona y como trabajador.

En resumen, se puede señalar que el diseño de los planes y programas de capacitación, no sólo se deben de aplicar buscando únicamente incrementar la productividad del individuo, sino que además debe ser un proceso que realmente permita al trabajador desarrollarse individualmente, a través de la satisfacción de sus necesidades más elementales.

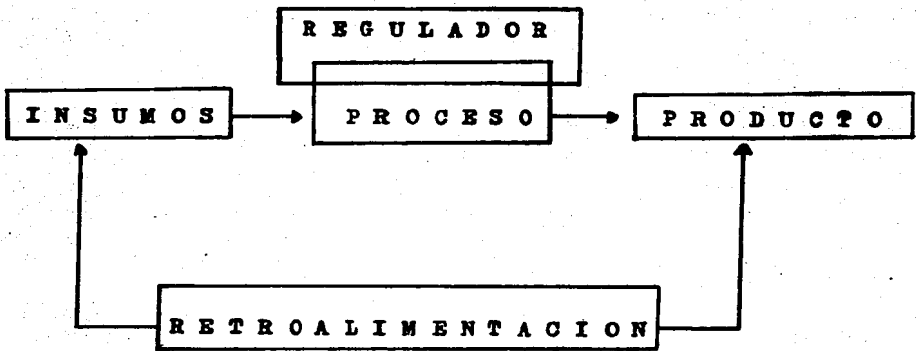


Figura No.1 Elementos de un Sistema

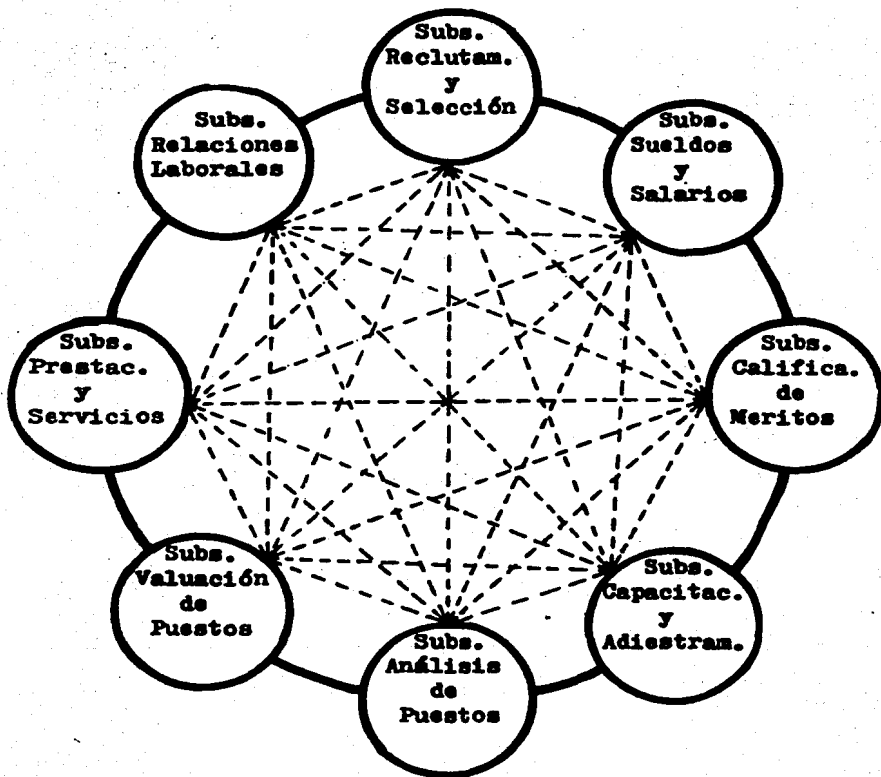
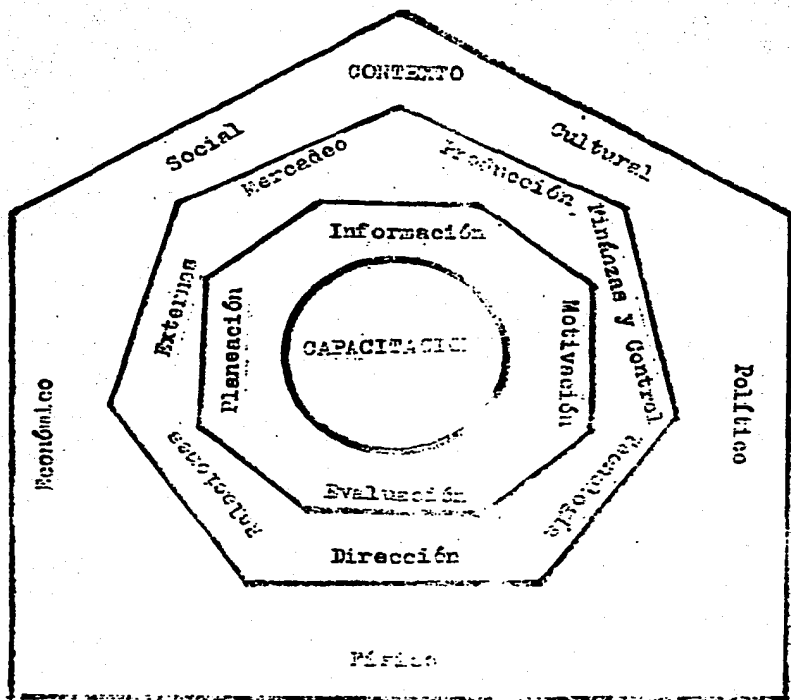


Figura No.2 La Capacitación como Subsistema de Recursos Humanos



Relación del Subsistema Capacitación con otros sistemas de la organización y con el contenido.

HENRI FAYOL	Previsión	Organización	Comando	Control
KOONTZ Y O'DONNELL	Planeación	Organización	Integración Dirección	Control
GEORGE R. TERRY	Planeación	Organización	Ejecución	Control
AGUSTIN REYES PONCE	Previsión Planeación	Organización	Integración Dirección	Control
JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA	Planeación	Implementación		Control

Criterios de Proceso Administrativo

BIBLIOGRAFIA.

CAPITULO 1

Cita No. :

- (11) Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, p.15
- (6,7,8,9,10) Centro Nacional de Productividad, Capacitación Ocupacional. Sistema de Capacitación, p.p. 35-36-38
- (4) Hal H. Richard, Organizaciones Estructura, p.6
- (1,2,3,5) Heyel Carl, Enciclopedia de Management, p.4-277-285-431

CAPITULO 2 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION EN MEXICO.

2.1 LA CAPACITACION EN EL ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL.

Dentro del aspecto legal de la capacitación, es conveniente señalar, que en el año de 1970 surgió el primer intento por legalizar éste aspecto, al incorporar en la Ley Federal del Trabajo, la siguiente obligación para 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, elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o a las autoridades de trabajo de los estados, territorios y Distrito Federal

Estos podrán implantarse en cada empresa o para varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio, profesores técnicos especialmente contratados, o por alguna otra modalidad. Las autoridades del trabajo vigilarán la ejecución de cursos o enseñanzas." (Artículo 132, fracción XV).

Al respecto, es de observarse, que no se especifican claramente algunos conceptos como: el objetivo de la capacitación, lugar donde se debería capacitar, reglamentación de los cursos, así como también, los plazos y sancio-

nes en caso de no cumplirse con ésta disposición legal.

Sin embargo, es hasta el año de 1977, en que se hace eminente la necesidad de establecer y sistematizar a la capacitación para lograr una mayor productividad en el país. Por tal motivo, en ese mismo año, el Presidente de la República adquiere el compromiso con los trabajadores de México, de enviar al Congreso de la Unión una iniciativa de reforma al artículo 123 constitucional, para elevar al rango de garantía social el derecho de los trabajadores a la capacitación y adiestramiento.

Así en el año de 1978 se publica en el Diario Oficial de la Federación la reforma a la fracción XIII del artículo 123 constitucional, en dicha reforma se manifiesta el carácter obligatorio, para las empresas establecidas en México, la implantación de programas de capacitación y adiestramiento para los trabajadores, que a la letra dice:

"Las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo la Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación." (Artículo 123 constitucional, Apartado A fracción XIII).

2.2 LA CAPACITACION EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

Una vez hecha la reforma constitucional, era necesario que apareciera la referida ley reglamentaria. Así en tonces, el 28 de abril de 1978, aparece en el Diario Oficial de la Federación el decreto que contempla dicha reglamentación.

En ésta ley reglamentaria (Ley Federal del Trabajo) se establecen, específicamente, los elementos necesarios que se deberán tomar en cuenta en la elaboración e implantación de los programas de capacitación y adiestramiento.

En el mismo orden de ideas, se considera que, al reglamentar la capacitación, se corrigieron y ampliaron aspectos que no habían sido definidos con anterioridad; por lo que, en los siguientes incisos, que comprende este capítulo, se presentan, clasificados según su contenido, los artículos que, a mi consideración, son los de mayor relevancia en materia de capacitación.

2.2.1 OBLIGACIONES DE LOS PATRONES EN MATERIA DE CAPACITACION.

"Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores." (Artículo 132, Fracción XV).

"Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por ésta ley." (Artículo 132, Fracción XXVIII).

"Informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social respecto a la constitución y bases generales a las que se sujetará el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento." (Artículo 153 -O).

"Incluir en el contrato colectivo de trabajo la indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley." (Artículo 25, Fracción VIII).

"Presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan acordado establecer." (Artículo 153-N).

"Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas." (Artículo 153-Q).

"Mantener un contacto permanente con la Secretaría del trabajo y Previsión Social, informándoles de los

avances y/o modificaciones a los planes y programas autorizados." (Artículo 143-N).

"Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido, a sus trabajadores." (Artículo 153-V).

2.2.2 DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES EN MATERIA DE CAPACITACION.

"Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad." (Artículo 153-A).

"Podrá formar parte de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, ya que ésta será integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón." (Artículo 153-I).

"Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de estos capítulos, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas." (Artículo 153-T).

"Tienen derecho también a figurar en los registros de constancias de habilidades laborales; es el docu

mento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado a cabo y aprobado el curso de capacitación." (Artículo 153-V).

"Debe constar en el contrato individual de trabajo que: "Será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa." (Artículo 25).

"Señalar en el contrato colectivo de trabajo las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda." (Artículo 25, Fracción VII).

"Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos." (Artículo 153-H).

"Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos." (Artículo 153-H).

"Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que sean requeridos." (Artículo 153-H).

2.2.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION.

La capacitación y el adiestramiento deben tener por objetivos:

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

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

Prevenir riesgos de trabajo.

En general, mejorar las aptitudes del trabajador." (Artículo 153-A).

2.2.4 COMENTARIO ACERCA DE OTROS ARTICULOS REFERENTES A LA CAPACITACION.

Horarios para los cursos de capacitación:

"Debe impartirse al trabajador durante las horas de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de sus servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo." (Artículo 153-E).

L u g a r:

"Para dar cumplimiento a la obligación..., los patrones pueden convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella." (Artículo 153-B).

Tiempos de Cumplimiento:

Cuando la empresa se rige por contrato colectivo, deben registrarse los planes de capacitación y adiestramiento "dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo." (Artículo 153-N).

Cuando las relaciones entre la empresa y los trabajadores se rigen por contratos individuales "Las...empresas deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar." (Artículo 153-O)

Requisitos que deben reunir los planes de Capacitación.

Los planes y programas de que tratan los Artículos 153-N y 153-O, deben cumplir los siguientes requisitos:

- a) "Comprender períodos no mayores de cuatro años.
- b) Precisar las etapas durante las cuales se impartirá toda la capacitación y adiestramiento.
- c) Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- d) Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.
- e) Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deben ser aplicados de inmediato por las empresas." (Artículo 153-Q).

Trabajadores a quienes se debe capacitar:

"Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social." (Artículo 153-A).

"Los planes y programas deben comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa." (Artículo 153-Q).

Sanciones por Incumplimiento:

"Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponde, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de la ley, sin perjuicio de que en cualquiera de los dos casos la propia Secretaría adopte medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata." (Artículo 153-S).

"Se impondrá multa, cuantificada tomando en cuenta como base de cálculo la cuota diaria del salario mínimo general vigente en el lugar y tiempo en que se cometa la violación, según indica el Artículo 876 de esta ley, de quince a trescientos quince veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto en la Fracción IV del artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo." (Artículo 878, fracción IV).

Funciones y Atribuciones de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento:

"En cada empresa deben constituirse comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón las cuales vigilan la instrumentación y operación

del sistema y de los procedimientos que se establezcan para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugieren las medidas tendientes a perfeccionarlo; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa." (Artículo 153-I).

"Si en una empresa existen varias especialidades o niveles, en relación con el puesto a que las constancias de habilidades laborales se refieren, el trabajador mediante exámen que practique la comisión mixta de capacitación y adiestramiento respectiva, determinará para cuál de ellas es apto." (Artículo 153-V).

2.3 ORGANISMOS DE CONTROL.

Para coordinar todo lo referente a la capacitación y el adiestramiento, se creó la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA).

Las funciones que le corresponden, a este organismo, son "...manejar el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento; procurar y vigilar la colocación de trabajadores, así como organizar, revisar y motivar la capacitación y el adiestramiento de los empleados; registrar constancias de habilidades laborales y otros que fije la ley correspondiente." (1).

Por lo que se refiere a los organismos de control, para los estados de la República, existen Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento, formados por el gobierno de la entidad, con representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública y el Instituto Mexicano del Seguro Social, así como también, con representantes de las organizaciones obreras y patronales de la entidad.

Cabe agregar que operan los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, los cuales se forman por ramas industriales o actividades económicas.

Por otro lado, se considera conveniente señalar las funciones de la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la UCECA:

- "Cuidar el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
- Estudiar y, en su caso, realizar convocatorias para la formación de Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, y fijar las bases para la integración y funcionamiento de estos comités
- Investigar y sugerir, de acuerdo con la rama industrial o actividad, criterios generales en cuanto a los requisitos de los planes y programas, en coordinación con los Comités Nacionales.
- Autorizar y registrar, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, a las instituciones o escuelas privadas que imparten capacitación y adiestramiento, supervisar su desarrollo y, en caso de necesidad, cancelar el registro otorgado.
- Aprobar, modificar y rechazar los programas que se presenten.
- Estudiar y sugerir la formación de sistemas generales que permitan capacitar y adiestrar a los trabajadores.
- Dictaminar sobre las sanciones a quienes infraccionan las respectivas estipulaciones contenidas en la Ley Federal del Trabajo.
- Coordinarse con la Secretaría de Educación Pública para formar planes y programas de capacitación y adiestramiento y, en su caso, para la expedición

de constancias de habilidades laborales.

- Establecer registros de constancias de habilidades laborales a quienes hayan sido capacitados o adiestrados.
- Prácticar exámenes de suficiencia a los capacitados y a los trabajadores, de acuerdo con el Artículo 153-U de la Ley Federal del Trabajo." (2)

Para finalizar, es pertinente resaltar que, actualmente las organizaciones que establecen planes y programas de capacitación, ya no sólo lo hacen con el objeto de dar cumplimiento con una disposición más de la Ley; además buscan crear una infraestructura de personal, adecuado a sus propias necesidades de operación, con la finalidad de aprovechar racionalmente todos los recursos con los que cuenta.

BIBLIOGRAFIA.

CAPITULO 2

Cita No. :

(1,2)

Centro Nacional de Productividad, Capacitación Ocupacional, Sistema de Capacitación, p.p. 28-29

Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos.

Trueba Urbina Alberto, Nueva Ley Federal del Trabajo.

CAPITULO 3 EL PROCESO DE CAPACITACION.

3.1 CONCEPTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

A partir de este inciso se inicia propiamente el estudio del proceso de capacitación en las organizaciones, por lo que se hace necesario exponer una definición de capacitación y adiestramiento respectivamente, que nos permita aplicar la misma terminología, a saber:

Capacitación.

Definición Etimológica:

"Del Latin: capáctas, capacitis, capax: que tiene mucha cabida. En el aspecto figurado se entiende como talento o disposición para comprender las cosas.

Capax, derivado de Cápere: apto, proporcionado, suficiente para alguna cosa determinada." (1).

Definición desde el punto de vista de Administración:

"Capacitación: es el conjunto de técnicas y acciones que aportan al individuo elementos de conocimiento que generan su superación integral, es decir, es transmisión de cómo conocer, es transmisión de tecnología administrativa, es transmisión de conocimientos administrativos, que lo preparan y que lo convierten en un individuo más apto para realizar precisamente el cometido que tie-

ne como parte de una organización." (2).

Adiestramiento.

Definición desde el punto de vista de Administración:

"Adiestramiento: es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motoriz." (3).

"Adiestramiento es la enseñanza y/o aprendizaje de una operación de tipo mecánico." (4).

En relación a lo anterior, no se puede pasar por alto el concepto de entrenamiento (training), pues existen autores que le atribuyen un sentido más amplio, es decir, el entrenamiento se concibe, conjuntamente, como la adquisición de conocimientos para desarrollar las potencialidades físicas e intelectuales de los recursos humanos.

Cabe agregar que, inclusive la capacitación y el entrenamiento se interpretan como sinónimos:

Entrenamiento.

"Entrenamiento se refiere a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea simple o compleja, incluye necesariamente estos tres aspectos." Idalberto Chiavenato.

"...el entrenamiento significaba educación especializada. En la actualidad, la industria moderna comprende todas las actividades, que van desde la adquisición de habilidades motoras hasta el desarrollo del conocimiento técnico completo, el ofrecimiento de aptitudes administrativas y de actividades referentes a problemas sociales." W. Mc Gehee.

"El entrenamiento tiene por finalidad ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a todos los empleados de todos los niveles, para obtener un conocimiento práctico y la conducta deseada por la organización." National Conference Board.

Ahora bien, no obstante que existen definiciones que se refieren específicamente a la capacitación, entrenamiento y adiestramiento, se considera que actualmente, su aplicación (en cuanto a la terminología verbal), en algunas ocasiones es indistinta, por ejemplo en México, el concepto que predomina es el de capacitación; y en Estados Unidos el de entrenamiento.

A raíz de lo anterior, es frecuente encontrar en México, organizaciones en las cuales, al hacer referencia a aspectos relacionados con el adiestramiento, se utiliza el término capacitación.

Es necesario aclarar, que para efectos de este capítulo y los posteriores, el concepto de capacitación será considerado como la adquisición de conocimientos para el

desempeño de actividades de tipo intelectual; esto con el objeto de no caer en confuciones, que en un momento de terminado, obstaculicen la comprensión de este trabajo.

3.2 LA CAPACITACION COMO PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Como ya se planteo en el primer capítulo, la Administración es una de las actividades que realiza la organización para aprovechar al máximo los recursos humanos, financieros y materiales, a través del Proceso Administrativo; cuyas fases o etapas que lo integran buscan alcanzar un objetivo.

Atendiendo a lo anterior, la capacitación como actividad, debe seguir un proceso que contemple aquellos aspectos que vayan desde su formulación, como necesidad de la organización, hasta la evaluación de los resultados que de ella se deriven.

Por tal razón, se considera que la capacitación, debe ser parte del Proceso Administrativo, puesto que su éxito o fracaso, dentro de la organización, depende en gran medida a esta pertenencia. Por lo que al aplicar las fases de este proceso a la capacitación y de acuerdo a la definición de cada una de ellas, quedarían de la siguiente manera:

Planeación: en esta fase se involucran las siguientes actividades: formación de Comisiones Mixtas, Detección de Necesidades y Elaboración de Planes y Programas de Capacitación.

* Debe recordarse que en el Capítulo 1, fueron definidas dichas fases.

- **Organización:** las actividades a desarrollar en esta fase son: definición de los puestos, funciones, relaciones y obligaciones propias de la capacitación y además la asignación y delegación de responsabilidad y autoridad respectivamente

- **Integración:** por lo que se refiere a esta fase, se determinará el número de plazas vacantes, contrataciones y promociones de una organización; así como también la adquisición de equipo, mobiliario y material que sea necesario para el cumplimiento de la capacitación.

- **Dirección:** a través de esta etapa, se tomarán decisiones, se coordinarán y supervisarán actividades; así mismo se designará al personal que auxiliara en la ejecución de los programas de capacitación.

- **Control:** las operaciones a realizar son: comparar los resultados previstos con los obtenidos, analizar las desviaciones que pudieron haber ocurrido y sugerir medidas correctivas al respecto.

Para finalizar, cabe agregar que, aún cuando se considera que partiendo del Proceso Administrativo, podría diseñarse una metodología precisa para estructurar planes y programas de capacitación, como se menciona al principio de este inciso, ésta podría tener tantas variantes como variantes tiene el Proceso Administrativo.

Lo anterior significa que en última instancia, cada organización aplicará el proceso o metodología que más se adecúe a sus posibilidades, sin que ello implique, desechar por completo al Proceso Administrativo, ya que según mi apreciación, es el marco metodológico básico, que sirve de modelo para iniciar y desarrollar todo tipo de actividad.

3.3 EL PROCESO DE CAPACITACION.

Toda actividad que emprende o lleva a cabo una organización, requiere seguir una secuencia lógica en sus operaciones, con el objeto de que el encargado de la misma, cumpla satisfactoriamente sus objetivos.

Por lo que se puede decir, que la capacitación no es una actividad simple, que se establece fácilmente en una organización, por el contrario, se tiene que someter a un proceso que le permita sortear favorablemente, los múltiples factores que influyen en su desarrollo, y por lo tanto alcanzar los objetivos para los cuales fue implantada.

En el inciso anterior de este capítulo, se mencionaba que el proceso administrativo, constituía una excelente guía que se podía adaptar y utilizar en la formulación y diseño de estrategias de capacitación; sin embargo y a pesar de lo anterior, el proceso que comúnmente siguen las organizaciones es: detección de necesidades, elaboración de planes, ejecución y control de la capacitación.

Al respecto, cabe aclarar, que no obstante que en la mayoría de los casos, el proceso de capacitación que se maneja es el mismo, o al menos coincide en su mayor parte los procedimientos que se utilizan no son iguales; puesto que el personal, las actividades, la maquinaria, etc., son diferentes, lo que obliga a estructurar métodos y procedimientos propios para cada organización.

En resumen, se puede concluir que el proceso de capacitación que generalmente utiliza cualquier tipo de organización, es el siguiente:

- 1o. Detección de Necesidades.
- 2o. Elaboración de Planes y Programas.
- 3o. Ejecución de estos planes y programas y
- 4o. Evaluación de la Capacitación.

Reiterando que este proceso, implícitamente, forma parte del proceso administrativo, o dicho de otra manera, se puede analizar también bajo ese enfoque.

3.3.1 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Al hablar de necesidades de capacitación, resulta indispensable conocer, las posibles causas que la originan.

Las organizaciones, frecuentemente se ven obligadas a enfrentar una gran diversidad de situaciones como: el incremento en los costos de producción, escasez de materia prima, excesos y desperdicios en la producción, constante rotación de personal, incremento de accidentes de trabajo, aumento en el índice de ausentismo, etc., los cuales, a su vez, representan síntomas de que en la organización existen problemas, que exigen la adopción de medidas correctivas para solucionarlos.

Ahora bien, lo más importante que debe distinguirse es que estos problemas pueden derivarse por:

- a) Causas atribuibles a la organización.
- b) Causas atribuibles al personal que la integra.

En el primer caso, se refiere a los problemas que pueden surgir a raíz de la falta de una estructura organizacional adecuada, en la que las políticas, objetivos y relaciones de cada puesto, no se encuentren bien delineadas, o debido a la carencia de sistemas y procedimientos.

La solución a esta situación, podría ser una reorganización total, ya que esta implica la creación de nuevas políticas y objetivos acordes con la organización, así como también, la elaboración de sistemas y procedimientos.

Por lo que respecta al segundo caso, este se refiere a los problemas, cuyas causas pueden tener su origen en la deficiencia y carencia de conocimientos, habilidades y destrezas del personal para desempeñar sus funciones, o bien, en su conducta negativa dentro de la organización.

Así entonces, al presentarse una situación de esta naturaleza, es de considerarse que el problema radica fundamentalmente en la necesidad de capacitar al personal.

Para poder continuar con este punto y con el objeto de ampliar la información del mismo, a través de un orden lógico, se considera necesario:

- 1o. Definir el concepto de Detección de Necesidades de Capacitación.
- 2o. Determinar los niveles de Necesidad de Capacitación.
- 3o. Exponer el objetivo que persigue la Detección de Necesidades de Capacitación.

Definición de Detección de Necesidades de Capacitación.

Para comprender mejor este concepto, se emitirá en primer instancia la definición de necesidad de capacitación, a saber:

"Básicamente las necesidades de entrenamiento se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder ahora o en el futuro. Si hay diferencia, esta nos da la clave para planear el tipo y la intensidad del entrenamiento." Craig y Bittel.

"La diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el nivel de eficiencia deseado, significa una necesidad de entrenamiento." Chiavenato.

En términos generales, estas necesidades pueden ser:

- Las que tiene un individuo.
- Las que tiene un grupo.
- Las que requieren solución inmediata.
- Las que demandan soluciones futuras.
- Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- Las que exigen instrucción "sobre la marcha".
- Las que la empresa pueda satisfacer por si misma
- Las que requieren entrenamiento externo." (5)

Luego entonces, la definición de Detección de Necesidades de Capacitación sería:

El proceso mediante el cual, se detectan las deficiencias y carencias que tiene el personal, en relación a su puesto o dentro de otro diferente al suyo, en otras palabras es el análisis que se hace de las diferencias existentes entre los conocimientos y habilidades que posee un trabajador y las que requiere el puesto.

En el mismo orden de ideas, se considera que en muchos casos, existen necesidades que no revisten mayor problema para ser detectadas, pues son muy claras, por lo que se puede utilizar técnicas sencillas, como la observación y el análisis de características, para su identificación. Generalmente se les denomina necesidades manifiestas.

Así mismo, existen otros casos en los que, para detectar una necesidad, se requiere realizar trabajos más escurfulos y complejos, con la aplicación de técnicas acordadas a la organización. Al presentarse una situación como esta, se considera que las necesidades son encubiertas.

Niveles de Necesidades de Capacitación.

Después de haber visto la conceptualización, tipo, y clasificación de la detección de necesidades de capacitación, ahora es preciso identificar, dónde se va a realizar el estudio de detección, con el objeto de determinar a quién se va a capacitar y el tipo de capacitación que será proporcionarse.

Para tal efecto, se han reconocido tres niveles, en los que se puede ubicar y detectar las necesidades de capacitación:

- a) A nivel Organizacional.
- b) A nivel de la Persona.
- c) A nivel del Puesto.

Las necesidades a nivel organizacional, se dan cuando surgen problemas como cambio de tecnología, crecimiento en la magnitud de la organización, incremento de personal, etc., aquí se determinan en cuál o cuáles funciones de la organización se requiere capacitación.

A nivel de la persona, se deriva fundamentalmente de los problemas que tiene una persona, al desempeñar actividades de alta dirección, mandos intermedios y jefaturas departamentales. Dichos problemas denotan, en algunas ocasiones, necesidad de capacitación para estos niveles.

Por lo que se refiere a las de nivel del puesto, se considera que estas se originan por las limitaciones o deficiencias que tiene una persona o grupo de personas en cuanto a conocimientos, habilidades y/o destrezas, que exige o son propias del puesto.

En tal caso, la detección de necesidades se realiza al nivel operativo y en algunos casos, a nivel de supervisión (obreros, secretarías, jefes de sección, supervisores, etc.).

Objetivo de la detección de necesidades de capacitación.

Con fundamento en lo anteriormente expuesto, se considera, que el objetivo primordial que persigue toda detección de necesidades, es dar a conocer en forma concreta, cada uno de los siguientes puntos:

- El número exacto de participantes.
- La descripción precisa y completa de las actividades en que será capacitado el personal.
- Las evidencias suficientes, que justifiquen las necesidades detectadas.
- Las características de los participantes.

Lo que a su vez, permitirá elaborar con bases objetivas y en función de las necesidades reales de la organización, planes y programas de capacitación. Por otro lado se podrá especificar y seleccionar el equipo y mobiliario adecuado, así como también, estimar los suficientes recursos económicos para llevar a cabo, en todas sus fases, tan importante actividad.

3.3.2 TECNICAS PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION

Para detectar necesidades, existen múltiples técnicas y métodos, con ventajas y desventajas, los cuales pueden ser utilizados solos o combinados; además deben ser adaptados a cada situación específica.

Análisis de Puesto.

"Consiste principalmente en estudiar y describir las tareas que se desarrollan en un conjunto de operaciones que constituyen una unidad específica de trabajo, así como también, las obligaciones que implica y los requisitos de actitud y aptitud (conocimientos, experiencia y habilidad), que se requiere." (6).

Entre algunos métodos que se utilizan para realizar el análisis de puestos, se exponen brevemente los siguientes:

Método de Cuestionario, consiste en obtener información, mediante una encuesta por correspondencia; en la que se pide al ocupante de un puesto, la aportación de datos sobre el mismo y sobre su trabajo con sus propias palabras.

Método de la Lista de Verificación, consiste en que el ocupante, marque en una relación, aquellas posibles tareas que realmente está efectuando.

Método de Entrevista Individual, éste método consiste en elegir ocupantes representativos de un puesto, para realizar con ellos entrevistas extensas y por lo regular se llevan a cabo fuera del área de trabajo.

Método de Entrevista de Observación, suele llevarse a cabo en el lugar de trabajo y recopila la información el entrevistador, mientras el ocupante del puesto, realiza su trabajo, así mismo, lo interroga sobre aquellos aspectos en los que se tiene duda.

En síntesis, con el análisis de puestos, se pretende conocer las características generales y específicas de cada puesto, con el objeto de definir los requisitos indispensables, que requiere una persona para ocupar determinado puesto.

La aplicación de ésta técnica, se realiza estableciendo una comparación entre el desempeño deseado del trabajador y su rendimiento real; la diferencia desfavorable que pueda existir, denotará la necesidad de capacitar al trabajador que ocupe el puesto.

Evaluación del Puesto.

Esta técnica consiste, para efectos de detección de necesidades, en revisar las evaluaciones que se hagan al empleado en el desempeño de sus labores; ya que los resultados que se obtienen de dichas evaluaciones, sirven como indicadores para determinar las posibles necesida-

des de capacitación que puede requerir un individuo.

Cabe agregar, que no obstante que en la mayoría de los casos, el jefe evalúa al subordinado, éste último así mismo, y otros los evalúan a ambos, se considera que no existe una evaluación debidamente formalizada "A menudo esta evaluación es casual, subjetiva y no registrada. Puede ser que ni siquiera discutida." (7). Por lo que se ha ce necesario que las organizaciones promuevan acciones que tiendan a sistematizar e instrumentar la evaluación de su personal.

Entrevista.

Consiste en establecer una comunicación con el ocupante u ocupantes de un determinado puesto, con el objeto de obtener y proporcionar información, investigar i diagnósticar, tratar un problema, motivar y conciliar.

Existen en términos generales, tres tipos de entrevista:

a) **Entrevista Dirigida:** es conducida por el entrevistador, apoyándose en una serie de preguntas elaboradas previamente, o bien, en un tema o temas de interés para él elegido también, con previa anticipación.

b) **Entrevista Semidirigida:** 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.

Aquí el entrevistado, tiene más libertad para contestar, pero siempre guiado por el entrevistador.

c) Entrevista Libre: en este tipo de entrevista, no existe un orden preestablecido a seguir, se concreta a elegir y hablar libremente de un tema.

Ahora bien, se considera que para planear una entrevista, que tenga por objetivo determinar necesidades de capacitación, se deben contemplar los siguientes puntos:

- Propósito de la entrevista.
- Temas a cubrir.
- Personas a las que se va a entrevistar.
- Antecedentes del entrevistado, como: experiencia, tipo de trabajo, escolaridad, etc.

Questionario.

"Questionario es una forma impresa o escrita, usada para reunir información sobre una o más materias, que consiste en una lista de preguntas destinadas a uno o más sujetos." (8).

Para su elaboración se requiere:

- Precisar el puesto del que se desea obtener información.

- Determinar el tipo de personas que llenarán el cuestionario (supervisor, jefe, gerente, etc.).
- Precisar la información que se desea obtener.
- Redactar las preguntas necesarias para obtener la información deseada (estas preguntas pueden ser abiertas, cerradas, de opción múltiple y combinadas).
- Precisar la forma en que deben ser contestadas las preguntas.
- Redactar las instrucciones en forma clara y precisa.

Al respecto Craig y Bittel dicen: "El cuestionario es un método muy aceptado para determinar necesidades de entrenamiento.

Cada pregunta debe ser breve, específica formulada de manera que se obtenga una respuesta concisa e indicadora de una necesidad de capacitación en concreto, que defina el alcance de entrenamiento, el contenido del curso, etc."

Prueba o Test.

"Consiste en medir los conocimientos y habilidades, a través, de exámenes que pueden exigir respuestas orales o escritas. Al igual que el cuestionario, la prueba o test es un método muy común para investigar las necesidades de capacitación." (9).

Estas pruebas generalmente se dividen en tres clases:

- 1.- De capacidad mental o capacidad de aprendizaje en general: viveza, inteligencia, adaptabilidad y flexibilidad.
- 2.- De ejecución: eficiencia demostrada en la realización de tareas, que supongan ciertas habilidades o el empleo de conocimientos generales y técnicos.
- 3.- De aptitud: capacidad marcada o potencial de aprender nuevas funciones o conocimientos.

Así mismo, las pruebas deben ser lo suficientemente confiables y objetivas, con el objeto, de obtener resultados reales que permitan identificar el grado de capacidad que requiere un individuo.

Corrillo o Grupo BSSS.

"Esta es una técnica de dinámica de grupos y consiste en dividir a un grupo homogéneo (supervisores, gerentes, ejecutivos, etc.), en pequeños grupos de cuatro a cinco personas." (10).

Al encontrarse integrados los grupos, se nombra, por cada uno de ellos, un moderador y un secretario, a quien se le entregarán las instrucciones por escrito de la tarea a realizar por el grupo; cabe aclarar, que esto tam -

bién puede hacerse verbalmente y en algunos casos, auxiliarse de documentos que proporcionen información sobre el tema a tratar.

El procedimiento que puede seguirse es el siguiente

- "Determinar el tiempo para la realización de la tarea.
- Promover la participación ordenada de cada uno de los miembros del grupo, a través de los moderadores.
- Redactar las conclusiones, por medio de los secretarios.
- Al terminar el tiempo establecido, cada grupo se reintegrará y cada moderador presentará sus resultados.
- El consultor anotará en una hoja, las conclusiones obtenidas y procederá a darlas a conocer al grupo. Los resultados se anotan en un pizarrón o en hojas de rotafolio, haciendo las modificaciones y ajustes a los problemas detectados." (11).

Observación.

Consiste en estudiar y prestar atención a la forma como se realiza el trabajo, para ello, es conveniente utilizar una guía de observación o lista de verificación.

Así mismo, a través de esta técnica, es posible visua-

lizar y detectar las necesidades de capacitación, especialmente aquellas que se encuentran ocultas o que apenas surgen.

Las tareas o actividades a realizar son:

- Consignar una serie de tareas ordenadas en forma lógica y secuencial.
- Diseñar un formato para cada caso, en el que se especifique ordenadamente cada tarea.
- Marcar en estos formatos, los aspectos en donde se observa mayor incompetencia en el desempeño de las actividades del puesto.
- Incluir una parte final para indicaciones, en la que se anotarán las razones más importantes por las que se marcó dicho aspecto de la actividad.

Cabe aclarar, que este procedimiento, puede ser empleado por el analista de capacitación, pero principalmente por los jefes de personal, puesto que son los que tienen mayor conocimiento de la problemática de su área y de las habilidades y conocimientos de su personal.

Otras Técnicas para detectar necesidades.

Tormenta de Ideas.

"Se considera, que en la actualidad, diversos especia-

listas en capacitación, han encontrado en las reuniones creativas un medio útil para detectar necesidades, tal es el caso de ésta técnica, la cual consiste en:

- Reunir a un grupo homogéneo, de cinco a ocho personas (vendedores, ejecutivos, ingenieros, etc.).
- Anotar frente a ellos, en un pizarrón, una pregunta de interés común.
- Solicitar al grupo, que se exprese libremente sobre las respuestas que puedan darle a la pregunta planteada.
- Dar indicaciones, de que ninguna respuesta puede ser motivo de discusión, en el momento de ser emitida.
- Anotar las respuestas junto a la pregunta, en el orden que vayan surgiendo, cabe aclarar, que estas no deben ser juzgadas, ni clasificadas en ese momento.
- Al terminar el tiempo, discutir las respuestas anotadas, pidiendo la opinión de todos los participantes, para llegar a un consenso.
- Para terminar la sesión, se deben reunir los resultados más importantes, con el objeto de identificar los puntos que reclamen nuevos conocimientos, habilidades o actitudes." (12).

Al respecto, es necesario señalar que se puede detectar otro tipo de necesidades, las cuales pueden estar al margen de la capacitación.

Inventario de Habilidades.

Se utiliza para determinar las áreas o actividades donde se requiere capacitación y para precisar quienes la necesitan.

Esta técnica implica, diseñar un formato que contenga 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 y específicas, de acuerdo a la información que se desee obtener.

El inventario permite identificar con facilidad las tareas y actividades con niveles bajos de rendimiento, así como los sujetos involucrados, esto permite determinar el contenido de la capacitación.

Análisis del Comportamiento.

Como su nombre lo indica, consiste en analizar la conducta o comportamiento que no es común de un individuo o grupo de personas, por ejemplo: el ausentismo, falta de interés hacia el trabajo, accidentes provocados, sabotajes, etc., los cuales representan un síntoma, que exige una acción correctiva, como lo es la capacitación.

Para finalizar, es pertinente comentar que existe una gran variedad de métodos y técnicas para conocer las necesidades de capacitación. Y corresponderá al encargado o especialista en capacitación, el seleccionar y aplicar las técnicas más adecuadas, ya que debe recordarse que cada organización posee sus propias características.

3.3.3 PLAN DE CAPACITACION.

Una vez realizada la investigación de detección de necesidades, se procederá a elaborar un Plan General de Capacitación, lo cual es de suma importancia, ya que a través de este documento, se expresarán los objetivos, políticas y estrategias que habrán de orientar el curso de acción a seguir en el proceso de instrucción del personal.

Así mismo, en el se encontrarán estipulados, en forma específica, los programas que se impartirán a los trabajadores que así lo requieran; al respecto, cabe agregar que también se contempla el tiempo estimado para la realización total del plan.

Como se puede observar, el plan engloba en términos generales, todos los elementos y actividades que son necesarias para desarrollar la capacitación, estableciendo al mismo tiempo, un orden lógico para cada una de las operaciones.

Por otro lado, es necesario insistir en que los planes, deberán apegarse estrictamente a las necesidades detectadas y a las características particulares de cada organización, puesto que el éxito o fracaso que se obtenga dependerá en gran medida de las bases que se hayan tomado para el diseño y formulación de dichos planes.

3.3.4 ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

Programa de capacitación es 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 el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto y categoría ocupacional.

Partiendo de este concepto, se considera que para elaborar programas de capacitación, se deben tomar en cuenta los antecedentes que se tengan al respecto, con el objeto de:

- a) Distinguir las situaciones, en las cuales, la capacitación representa la solución a los problemas de la organización.
- b) Identificar los datos que sirven como base, para la elaboración de programas y expresar su importancia.
- c) Diferenciar las necesidades de capacitación manifiestas, de las encubiertas, y distinguir los procedimientos para obtenerlas.
- d) Identificar las características de las técnicas utilizadas en la determinación de necesidades de capacitación.

cabe aclarar, que los antecedentes a los que se hace referencia y con los cuales se puede conocer lo antes expuesto, lo constituyen los resultados de la detección de necesidades, de los que ya se habló en incisos anteriores, pero que para efectos de este punto, deben recordarse nuevamente:

Los resultados de la detección de necesidades son:

- Número exacto de trabajadores a capacitarse.
- Descripción de las actividades en que será capacitado el personal.
- Características de los participantes.

Número exacto de trabajadores: el conocer este dato, permitirá contar con un criterio sólido, para decidir la forma en que se capacitará el personal (individual o en grupo), el presupuesto adecuado para llevarla a cabo y lo más importante, elegir aquellos trabajadores que realmente necesitan ser capacitados.

Descripción de las actividades en que será capacitado el personal: es importante conocer las actividades en las que el trabajador demuestre ineficiencia o desconocimiento total para desempeñarla, ya que en base a ellas, se elaborará el programa de capacitación, cuyo objetivo primordial estará orientado a cubrir las verdaderas deficiencias del personal.

Características de los participantes: indudablemente que el conocer las características de los trabajadores, que serán sujetos de capacitación, permitirá elaborar y adecuar en la mejor forma posible los programas de capacitación. Entre algunas de las características individuales se encuentran las siguientes: edad, escolaridad, experiencia laboral, etc.

Así mismo, para que los programas de capacitación sean transmitidos es necesario:

- 1.- Disponer y seleccionar los instructores, instalaciones, equipo y material didáctico que apoye la exposición del curso
- 2.- Seleccionar las técnicas de capacitación que serán aplicadas en el desarrollo de dichos programas.

Instructores: el papel que juega el instructor es de suma importancia, ya que de su actuación, dependen directamente los resultados positivos o negativos del curso. Para tal efecto, el instructor debe poseer una serie de cualidades para cumplir su función:

- Conocimientos, el instructor deberá conocer con amplitud el tema que va a enseñar, con el objeto de disipar

las dudas que puedan surgir, implicando con ello una mayor calidad en el contenido del curso.

- Habilidad, el instructor debe ser capaz de: establecer y mantener relaciones dentro y fuera de la organización; establecer comunicación a distintos niveles; elaborar e interpretar instrumentos para la detección de necesidades; elaborar un plan de capacitación; coordinar y dirigir grupos de personas.

- Don de mando, esta cualidad es elemental para los instructores, ya que a través de ella, se facilitará el desarrollo de actitudes y aptitudes positivas en los trabajadores sujetos a capacitación.

- Profesionalismo, se considera que un instructor es un profesional, desde el momento en que manifiesta un - - constante interés y dedicación para con los capacitados.

(Continuando con este punto, es necesario señalar que existen dos tipos de instructores: los externos, que son los que generalmente pertenecen a organizaciones, dedicadas exclusivamente a brindar capacitación a otras organizaciones; y los internos que son, con los que cuenta la propia organización, para capacitar en forma permanente al personal.

Así encontramos que los instructores, son uno de los elementos más valiosos, ya que los beneficios obtenidos con su colaboración, representan un avance para la consecución de los objetivos que tiene la capacitación.

Instalaciones: este aspecto es muy importante, ya que se ha comprobado, que el buen estado físico que estas guarden, influye en los cursos de capacitación que ahí serán impartidos; por lo que deben seleccionarse instalaciones que ofrezcan un ambiente de comodidad y bienestar.

Equipo y Material Didáctico: se considera que un individuo sujeto a capacitación, tendrá mayor facilidad para asimilar conocimientos, si el instructor, además de exponer en forma verbal el contenido de un curso, se auxilia de equipo y material audiovisual, de los cuales existe una gran diversidad.

- Pizarrón: es uno de los materiales más comunes, ya que es un medio muy accesible para proporcionar rápido en la exposición del curso.
- Rotafolio: este instrumento tiene muchas ventajas, entre las cuales, se puede contar su fácil manipulación, es decir, el hecho de ser portátil y la posibilidad de trasladar las hojas escritas una vez separadas. Tiene especial aplicación tratándose de actividades a base de discusión y trabajos de grupos
- Franelógrafo: se trata de un lienzo de franela, adherida a una tabla, de proporciones parecidas al pizarrón, sobre la cual, se pueden adherir piezas de cartón. Este aparato se ha difundido bastante, pues cada vez es mayor el número de instructores que preparan sus ayudas visuales que colocarán sobre

el franelógrafo, haciendo así más objetiva y sencilla su exposición.

- **Gráficas:** bajo este nombre genérico se comprende la amplia gama de ayudas visuales que se elaborarán para dar alguna información, denominar algún evento o tema, etc.
- **Proyector de cine sonoro de 16 mm:** este instrumento auxiliar de la capacitación, es de especial interés debido a la cantidad y variedad de películas que existen en materia de enseñanza.
- **Proyector de Transparencias y Filminas:** gran parte del material visual y audiovisual está constituido por transparencias, que son suficientemente ilustrativas y cuya utilización es semejante a la de la película.
- **Retroproyector:** este aparato permite ilustrar a base de placas transparentes fácilmente removibles, por lo que facilita al instructor su enseñanza, pues le permite estar siempre de frente a su auditorio y si tiene necesidad de referirse a algún punto o palabra proyectada, no tiene que voltear y hacerlo en la pantalla, pues basta marcarlo con lápiz directamente en el cuerpo transparente proyectado.
- **Proyector de Cuerpos Opacos:** tiene como finalidad específica, proyectar ilustraciones y cuerpos opacos, tales como: cartas, dibujos, láminas, fotografías

etc. Para la utilización de este instrumento es indispensable que haya obscuridad completa en el local o aula.

- La televisión: sin duda, es uno de los medios más eficaces que se pueden aprovechar para impartir cursos de capacitación, ya que se mezclan el sonido y la imagen al mismo tiempo." (13).

Técnicas de Capacitación: para transmitir los conocimientos y desarrollar la capacidad, destreza y habilidad del personal, pueden adoptarse diversas técnicas, ello depende del nivel general de desarrollo de los participantes y del tipo de actividad sobre la cual se pretende capacitar.

Existe un gran número de técnicas de capacitación, sin embargo, cada una de ellas presenta características distintas y su utilización en la capacitación, esta condicionada a los objetivos que se propone el programa que se desarrolla.

"Expositiva.

Descripción: en esta técnica de capacitación, el instructor presenta un tema ante el grupo de participantes.

Desarrollo: esta técnica expositiva esta integrada por tres fases: introducción, información y síntesis.

Ventajas:

- Permite comunicar contenidos de tipo informativo

o teórico en corto tiempo.

- Es aplicable a grupos numerosos.

Desventajas:

- La participación del grupo es mínima.
- No atiende en absoluto las diferencias individuales de los participantes, por lo que algunos se rezagan, mientras que otros se aburren.
- El aprendizaje logrado con esta técnica se olvida fácilmente, si no se refuerza y ejercita.

Discusión en Grupos Pequeños.

Descripción: en esta técnica, un grupo de ocho a quince participantes, intercambian experiencias, ideas, opiniones y conocimientos sobre un tema determinado. El propósito de la discusión es resolver un problema, tomar una decisión o adquirir o adquirir conocimientos por medio de los participantes.

Desarrollo: la discusión tiene tres fases: presentación del tema por discutir, discusión y conclusiones.

Ventajas:

- Propicia la participación de todo el grupo.
- Permite que se aprovechen los conocimientos y experiencias de los diferentes miembros del grupo, haciendo que se contemplen los casos desde diferentes puntos de vista.

Desventajas:

- Exige un instructor con habilidad específica y difícil de desarrollar.
- No funciona cuando los participantes desconocen por completo el asunto por discutir.
- El grupo debe tener cierta experiencia en trabajos de esa naturaleza, ya que de lo contrario la discusión se dificulta y resulta poco motivante.

Simposio.

Descripción: es la presentación de diferentes aspectos de un tema o temas íntimamente relacionados entre sí, por un grupo de dos a cinco especialistas. La presentación de cada especialista es de cinco a veinte minutos, de acuerdo al número de personas que intervienen y a la profundidad con que se trata el tema.

Las exposiciones se hacen al grupo de participantes los especialistas no intercambian opiniones, ni discuten entre sí. El simposio es presidido por un moderador (es común que este papel lo desempeñe alguna persona con autoridad intelectual en la materia, si el evento es muy formal o el propio instructor, si el simposio forma parte del curso).

Desarrollo: el simposio está integrado de las siguientes fases: presentación, información, interrogatorio y conclusiones.

Ventajas:

- Presenta un punto de vista de varios especialistas en un tema.
- La participación de varios especialistas, hace que el ritmo de la sesión sea estimulante.
- Se adquiere una información de conjunto y/o profunda sobre un asunto específico.

Desventajas:

- Ofrece pocas oportunidades de participación.
- Es difícil conseguir un equipo de especialistas.
- Requiere un moderador hábil y conocedor del asunto a tratar.
- Es necesario mucho tiempo para una preparación adecuada del simposio.

Método de Casos.

Descripción: el estudio de casos es utilizado como un medio para que los participantes aprendan por sí mismos, por procesos de pensamiento independiente y ayudarlos a desarrollar su capacidad de usar conocimientos.

Otros sellos distintivos de este método es la extensa variedad y número de sus informes de casos que representan fielmente las situaciones de la vida real. Estos casos constituyen material comprensible y bien documentado, que capacita a los participantes para conocer las circunstancias históricas y ambientales de los sucesos descritos

Usos: se utiliza en la industria para enseñar la administración de una habilidad y en otros campos como son: el derecho, los negocios y el trabajo social.

Ventajas:

- Permite presentar a todas las personas una situación tipo.
- Permite el intercambio libre de opiniones en la discusión.
- Refleja un factor de interés con la implicación o identificación personal.
- Da la oportunidad de presentar los problemas de una manera estimulante.
- Está tomado de situaciones de la vida real.
- Está dirigido hacia el desarrollo de una capacidad, lo cual es un medio de capacitación efectiva.
- Estimula el desarrollo de resoluciones posibles.
- Hace posible que los participantes practiquen sin que nadie quede lastimado en el proceso.

Desventajas:

- Si el director de la discusión no está bien preparado, es probable que se enrede y se contradiga, ocasionando que los miembros del grupo pierdan interés en el problema.
- Al usar una historia inventada como punto de participación para alguna discusión, los miembros del grupo pueden también empezar a inventar, suponer que ha sucedido lo que les conviene. Dan por hecho las suposiciones. Hacen conclusiones apresuradas.

- En casos muy simplificados, los participantes no están apreciando algo real, por lo cual el aprendizaje es relativo además al presentarse en casos muy simples se pide poco al participante.

Desarrollo: el instructor del curso, con el método de casos, da la información necesaria para señalar un punto en especial que haya seleccionado, actúa solamente como catalizador, señala los casos de estudio y propicia un ambiente favorable a las discusiones de grupo; su objetivo es guiar el proceso de enseñanza-aprendizaje, pero intenta cubrir el tema "exponiéndolo", por el contrario, ayuda a los participantes a descubrir por sí mismos las ideas más significativas partiendo del informe del caso.

Fases: presentación del caso, discusión y conclusiones.

Dramatización.

Descripción: se utiliza generalmente como una herramienta de la capacitación que surge de las relaciones y sentimientos de los individuos que trabajan y viven en situaciones reales.

Cualquier situación a dramatizar implica la interacción entre dos personas por lo menos o tantos, como el diseño del curso de capacitación o la imaginación del instructor lo permitan.

Los papeles representados por los participantes cubren toda la gama de papeles que se juzgan en la vida real. Cada persona puede estar representada a sí misma, o

a otra persona real o a una imaginaria; o puede estar desempeñando un papel específico, que de antemano ha sido escrito por el instructor.

Usos: la dramatización se utiliza para enseñar principios y habilidades o como una herramienta para cambiar actitudes y conductas.

Se puede utilizar en: entrevistas, asesoría, manejo de quejas y conflictos, entrenamiento de supervisores y gerentes, solución de problemas por el grupo, etc.

La dramatización es útil también como herramienta complementaria de otros métodos como: estudio de casos, juego de negocios y mesas redondas.

Ventajas:

- Se puede utilizar en cualquier tipo de lugar.
- Permite la expresión de los sentimientos y la interacción entre los miembros del grupo.
- Permite la espontaneidad, así como la variedad de respuestas y reacciones de los participantes.
- Involucra a las personas en situaciones apegadas a la realidad.
- Permite percatarse de la conducta y reacciones profundas.
- Da la posibilidad de diagnosticar las necesidades de capacitación.

Desventajas:

- El instructor debe tener una amplia experiencia en su manejo.

- Si no son bien manejados los casos se pueden presentar situaciones de rechazo.
- En un momento determinado se puede perder seriedad y desvirtuarse el objetivo propuesto.

Desarrollo: los pasos que deben seguirse al preparar y dirigir sesiones de dramatización espontáneas y planteadas son los siguientes: identificar un área general del problema; reúne los datos; determina las metas específicas de la capacitación; escriba el caso.

Fases:

- Establece un ambiente aceptable.
- Designación de roles.
- Representación.
- Análisis.
- Discusión.
- Síntesis de los resultados.

Juego de Negocios.

Descripción: es un ejercicio dinámico de entrenamiento que utiliza como modelo una situación del trabajo. Los ejecutivos agrupados en equipos, representan las compañías competidoras y realizan el mismo tipo de operaciones y decisiones que en la vida real.

En el modelo hay una serie de relaciones matemáticas que se usan para procesar las decisiones y producir una serie de informes sobre los resultados.

Estas decisiones e informes cubren un periodo específico que, de acuerdo con el modelo, puede ser un día, un

mes o un año. Después se toman las decisiones para el siguiente periodo; se procesan; se entregan informes y el juego sigue adelante. De esta manera se ahorra tiempo y se puede reunir en un sólo día muchos años de operaciones

Usos: se utiliza para muchos propósitos y el principal es obtener la oportunidad de aprender de la experiencia, sin pagar el precio tan caro que implicaría el haber tenido un error de decisión en la vida real.

Los juegos de negocios se utilizan para muchos propósitos muy serios, son poderosos como herramientas de entrenamiento, tienen numerosas aplicaciones en la investigación, solución de problemas, selección y prueba de ejecutivos y toma de decisiones gerenciales.

Se utiliza como una técnica de capacitación dirigida principalmente a los gerentes y directores de organizaciones.

Ventajas:

- Mejoramiento de las funciones técnicas.
- Mayor énfasis sobre buenas comunicaciones y delegación de autoridad.
- Mejor utilización del tiempo.
- Mejoramiento de la práctica de la dirección.
- Voluntad de solicitar opiniones antes de tomar decisiones importantes.

Desventajas:

- Requiere más planeación y más tiempo.
- No existe suficiente investigación sobre la efectividad del método.

- Puede caer en la subjetividad.

Fases de la selección del juego:

- Definir las características del curso.
- Determinar las fuentes de recursos para el programa.
- Obtener información sobre juegos existentes.
- Seleccionar el mejor de los juegos.
- Programar el juego elegido.
- Evaluar el uso del juego.

Desarrollo: ya que esta seleccionado un juego en particular, se debe programar según las limitaciones del tiempo y las metas educacionales que se persiguen. Las sesiones de juego pueden ser continuas o discontinuas.

Un juego puede ser particularmente útil cuando se realiza el primer día de un curso corto, puesto que se utiliza para romper el hielo. También puede utilizarse el juego más de una vez durante el desarrollo de un programa para unificarlo, o al final, para resumir lo que se ha aprendido y para hacer de la sesión un laboratorio de experimentación de las técnicas.

Cuando se juega una parte del juego al inicio del programa y la otra al final, el interés se sostiene durante los ejercicios y las conferencias de la semana.

Cuando el juego es discontinuo se realiza a través de todo el curso, en la mayoría de los casos se utilizan otras técnicas, como solución de problemas y estudio de casos para explorar profundamente los puntos que surgen en el juego.

Tratamiento del Incidente del Estudio de Casos.

Descripción: es un método que consiste en presentar un incidente de los que ocurren comúnmente en las organizaciones para su análisis y discusión.

La meta central de este método es estimular el auto-desarrollo, en una atmósfera de entendimiento, que es esencial para que haya interacción productiva.

Esta atmósfera implica una mezcla de habilidades de tipo intelectual, juicio práctico, capacidad de modificar las conclusiones a las que llega el grupo, de manera que soporten la prueba del sentido crítico de la organización

Usos: es una variante del método de casos y se utiliza generalmente a nivel de supervisores y ejecutivos.

Ventajas:

- Estimula la reflexión.
- Entrena al grupo en el arte de obtener información discretamente.
- Requiere poca lectura anticipada por parte del grupo.

Desventajas:

- Es inoperante para desarrollar a miembros de la alta gerencia.
- Es limitado para desarrollar la aptitud de investigar las situaciones industriales.
- Puede caer en un trabajo divertido, perdiendo efectividad.

Demostración.

Descripción: es un poderoso método de enseñanza, cuando se utiliza convincentemente, ya que el participante lo envuelve en sus sentidos físicos y su mente, dándole contacto sensorial inmediato con el ambiente real del trabajador. Es propiamente una conferencia o una explicación ilustrada para mostrar como funciona algo o se hace algo

Usos: se utiliza generalmente en aquellos trabajos que requieren de habilidad o destreza manual. También es utilizado para el entrenamiento de vendedores.

Ventajas:

- El participante interviene directamente en el desarrollo de la tarea.
- El entrenamiento generalmente se da en el campo del mismo trabajo.
- Los propósitos del entrenamiento son claros.
- Es altamente motivante.
- El entrenamiento lo puede dar directamente el supervisor.

Desventajas:

- Es más caro en tiempo y dinero que en otros métodos.
- El uso de la demostración puede interrumpir el flujo de trabajo normal y reducir la productividad.

Desarrollo:

- Programar la técnica en relación con los objetivos del entrenamiento.
- Preparar al participante.
- Demostrar el trabajo.
- Comprobar lo aprendido.

Sensibilización.

Descripción: los objetivos de la capacitación en sensibilidad son el entenderse a si mismos y ser sensitivos a los otros, ser capaz de escuchar, de comunicar, de entender y diagnosticar los problemas del grupo, de contribuir efectiva y apropiadamente al trabajo del grupo, de entender las complejidades de la acción intergrupala y los problemas internos de la organización.

Otra meta es que los participantes aprendan como dar y recibir ayuda honestamente y que se conviertan en agentes de cambio que impulsen el proceso de evaluación de una actuación dentro de sus organizaciones.

Usos: se ha utilizado para el desarrollo de gerentes, preparar equipos, para el uso de datos de investigación sobre la organización y sus procedimientos, en la toma de decisiones, comunicaciones y operaciones.

Se utiliza también, para la solución de problemas en la organización, cambio organizacional, manejo de conflictos, entrenamiento en equipo y de todo tipo de personal supervisorio.

Ventajas:

- Confronta a la persona con la imagen de si mismo
- Propicia un cambio de conducta.
- Permite al participante conocer respecto a si mismo.
- Ayuda al individuo para que mantenga la nueva conducta.
- Propicia el mejoramiento de la manera de ser y de actuar.

Desventajas:

- Provoca resistencia al cambio.
- Se requiere un instructor altamente capacitado, en el conocimiento de la conducta humana.
- El cambio de conducta puede ser transitorio.
- Si no son bien manejados los elementos emocionales de las personas, se puede caer en situaciones peligrosas para la salud del individuo.

Desarrollo: se acostumbra un laboratorio de entrenamiento residencial que puede durar de dos a tres semanas o en tiempo corto de tres a cuatro días, se requiere para el laboratorio un ambiente construido especialmente para que sea posible producir y observar fuerzas semejantes a las que operan en el campo.

Fases: que la conducta sea expuesta voluntariamente ambiente y conocimiento." (14).

3.3.5 EJECUCION DEL PLAN.

La ejecución del plan, es poner en marcha todo lo que se planeó, con respecto a la capacitación, a través de la coordinación y supervisión de todos los eventos.

Así mismo, se considera que uno de los factores que influyen en el éxito de la ejecución del plan de capacitación es la cooperación de los jefes y directivos de la organización "...el entrenamiento debe hacerse con todo el personal de toda la organización, en todos los niveles y funciones.

Su mantenimiento incluye una cantidad considerable de esfuerzo y entusiasmo por parte de todos aquellos que están relacionados con el tema e implica un costo que, debe encararse como una inversión que capitalizará dividendos a corto y mediano plazo y no simplemente un gasto - inactivo.

Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los directivos, ya que todos los jefes y supervisores deben participar efectivamente en la ejecución del programa.

Sabemos que un director ejerce una influencia decisiva en la vida de un supervisor y de la misma forma, este sobre cada empleado. El mejor entrenamiento que un supervisor puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una eficiente supervisión."

(15).

3.3.6 EVALUACION DE LA CAPACITACION.

La evaluación, desde el punto de vista histórico, se ha venido aplicando en todos los campos de acción humana.

Así tenemos, por ejemplo, que los hombres de la época paleolítica valoraban al individuo de acuerdo al número de animales que lograba cazar.

La evaluación en el ámbito de la capacitación es un proceso sistemático que consiste en la descripción, obtención y suministro de información útil para analizar los cambios de conducta de los capacitados, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervienen en la capacitación.

El proceso de capacitación no tendrá mayor validez si después de haber realizado lo que se planeó y programó no se ponen en marcha acciones para determinar si los objetivos previstos fueron alcanzados y en que proporción.

Esto implica el análisis de los resultados, teniendo en cuenta todos los aspectos vinculados con la capacitación.

En primer lugar se tendrá que verificar si los medios a través de los cuales se trató de sensibilizar y motivar al trabajador fueron correctos.

Posteriormente se deberá verificar el perfeccionamiento y desarrollo adquirido por el trabajador y si este es aplicado al trabajo que desempeña o va a desempeñar.

Este proceso puede hacerse con base en evaluaciones individuales, de grupo, de área, de departamento, etc., y es una tarea donde se ven comprometidos no sólo los responsables de la capacitación, sino también todos los integrantes

tes de la línea en todos los niveles.

Con esto no se concluye el ciclo, sino que se determina el momento de comenzar con acciones que mejoren el proceso, para fortalecerlo donde se necesite y adecuarlo a la realidad y necesidades establecidas de antemano.

Los propósitos de la Evaluación son:

- a) Determinar la conducta inicial del participante. Conocer las conductas de entrada de los participantes indica si los objetivos planteados del curso ya han sido superados o si los participantes requieren de un tipo de introducción que les brinde las bases necesarias para alcanzar los objetivos.
- b) 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 (individual o de grupo), en el aprendizaje. En esta fase se detectan errores y confusiones, se afirma el aprendizaje, se prevén resultados finales y se hacen ajustes didácticos.

c) Conocer la conducta final del participante. Es importante conocer la opinión de los participantes acerca de que es lo que aprendieron y compararlo con lo que realmente aprendieron. Pueden utilizarse cuestionarios u otros tipos de instrumentos de evaluación.

Si se considera que la capacitación 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.

d) Observar el desempeño de los trabajadores. Se necesita saber si el esfuerzo que se realiza está de acuerdo con los propósitos y necesidades de la organización y de los trabajadores, para lo cual se debe valorar el desempeño de los trabajadores en su puesto, después de haber recibido la capacitación, es decir, realiza un seguimiento de los mismos.

El seguimiento de los trabajadores capacitados permitirá: evaluar la eficiencia de la capacitación en la práctica, comparar en que medida la detección de necesidades y los cursos contribuyen a lograr un mejoramiento del desempeño del trabajador y una mayor productividad de la organización.

e) 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 que medida el instructor logró los objetivos planteados y mejorar el desempeño del instructor a través de la realimentación.

f) Comprobar la efectividad de los métodos y técnicas de capacitación. 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 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.

g) Evaluar el plan en conjunto. Es determinar tanto sus aciertos como sus defectos. Esto es, especificar hasta que punto coinciden los objetivos propuestos con los resultados obtenidos.

Para ello se determina la discrepancia entre dónde deberíamos estar. En función de esto se plantean acciones alternativas y/o nuevos objetivos.

Instrumentos de Evaluación.

Son los medios para observar y registrar la evaluación. La planeación para efectuar la evaluación debe hacerse proponiendo situaciones o actividades que permitan a los participantes manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes aprendidas en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Para llevar a cabo la evaluación se hace necesaria una clasificación de las áreas y formas de conducta. De esta clasificación se desprende que el conjunto de tareas a realizar por el participante debe corresponder directamente a las formas de conducta marcadas en los objetivos.

Las áreas son: cognoscitivas, psicomotriz y afectiva

Las formas son: conocimientos, habilidades y actitudes.

Los conocimientos se miden a través de pruebas escritas u orales. Las habilidades a través de pruebas de ejecución y las actitudes a través de escalas estimativas, lista de corroboración o pruebas de ejecución.

3.3.7 PRODUCTO DE LA CAPACITACION.

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 subsistema de capacitación; dicho en otras palabras, es un producto, que se enuncia como personal capacitado.

Como sucede en otros de los subsistemas de Recursos Humanos, el producto de la capacitación no se restringe a una expresión o a una situación, sino que trasciende al individuo, al subsistema, a los sistemas y a la organización, hasta llegar a la comunidad en que se encuentra esta última.

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

Beneficios para el trabajador.

La capacitación debe satisfacer las expectativas de los trabajadores. Estos esperan beneficios; si la capacitación no los satisface, tiende a frenarse y obstaculizar se su desempeño, al igual que si la organización no ve resultados tangibles.

El trabajador espera como consecuencia de mejorar su preparación, obtener un ascenso, incrementar su remuneración, lograr mayor satisfacción en el desempeño de su actividad, ver reducido el riesgo en las operaciones de trabajo que realiza, desenvolverse en un medio de mayor

satisfacción y colaboración con sus compañeros, obtener utilidades del propio incremento de utilidades de la organización y sentir la satisfacción de lograr su propio desarrollo y superación personal; en síntesis, estar más calificado y seguro del oficio o especialidad que ha adquirido.

Estos beneficios que la capacitación debe considerar y buscar como objetivos firmes.

Beneficios para la Organización.

La frase que dice: "la capacitación vale más de lo que cuesta" no sólo es cierta, sino que generalmente, cuando esta se conduce profesionalmente, produce a la organización mucho más de lo que cuesta; 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. Es por esto muy importante la adopción de un plan realista, sistemático, originado en necesidades reales y permanentes.

Cuando esto se hace así, el producto o beneficio que la organización obtiene, repercute en la preparación teórica-práctica de los trabajadores para el desempeño correcto de sus funciones, dispone de personal capacitado para ocupar puestos superiores o cubrir vacantes por ausentismo y se reducen los accidentes al hacer más consciente al trabajador y enseñarle el adecuado uso de un equipo y herramienta.

Estos beneficios repercuten de inmediato y se detectan en la evaluación de los resultados que ofrece la capacitación en el análisis de los índices de producción, desperdicios, rotación, accidentes, clima organizacional, ventas, 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 organización hacia la ejecución permanente de la función de capacitación.

Beneficios para la comunidad.

El origen mismo de la iniciativa presidencial que dio 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 ordenes para su desarrollo.

Por lo tanto, la capacitación 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 debe ir dirigido hacia afuera y hacia adentro de la organización ya que esto permite visualizar problemas o necesidades que no surgen internamente sino que los trabajadores

perciben de fuera y adoptan acciones o procesos de trabajo encaminados a satisfacer estas necesidades que repercuten en el ámbito laboral.

Los beneficios o productos de un plan de capacitación bien estructurado trascenderán indudablemente la organización y llegarán a la comunidad.

BIBLIOGRAFIA.

CAPITULO 3

Cita No. :

- (3) Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, p. 319
- (9,11) Centro Nacional de Productividad, Capacitación Ocupacional. Sistema de Capacitación, p.p. 72-73.
- (4,5,7,10,12) Craig y Bittel, Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, P.p. 15-33-36-37-73 74
- (8) Diccionario Webster, p. 47
- (15) Chiavenato Idalberto, Administración de Personal, p. 473
- (6) Ortiz, Mena, y Flores, Glosario de Términos Administrativos, p. 11
- (2) Presidencia de la República, La Administración y el Desarrollo de Personal, p.p. 237-238
- (13) Siliceo Alfonso, Capacitación, p.p. 93-96-98 101
- (14) Unidad Coordinadora del Empleo y la Capacitación, Manual de Entrenamiento.
- (1) Varios Autores, La Función de Personal, p. 61

CAPITULO 4 EL ORGANISMO PUBLICO AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS R-100.

4.1 DEFINICION DE ORGANISMO DESCENTRALIZADO.

Debido al constante crecimiento de las necesidades de carácter público, el Estado consideró necesario implantar, una forma de organización diferente a la centralización, que coadyuvara al cumplimiento de los requerimientos sociales que se le exigian.

A esta nueva forma de organización administrativa se le denomina Descentralización, la cual, tiene como objetivos, minimizar las cargas de trabajo a las que se enfrenta el Estado, así como también, la de satisfacer determinadas demandas sociales, de manera oportuna y eficaz a través de diversos organos autónomos (con respecto del poder central), que cuenten con la capacidad suficiente, para realizar las actividades que les sean encomendadas. Esta forma organizativa implica personalidad jurídica y patrimonio propio.

Por tal motivo, el 31 de diciembre de 1970, se publica en el Diario Oficial, la Ley para el control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados, donde se les define y además se manifiesta los requisitos que deben reunir para su funcionamiento:

"Capítulo I.- De los Organismos Descentralizados y
Empresas de Participación Estatal.

Artículo 2.- Para los fines de este capítulo, son Organismos Descentralizados, las personas morales creadas por la Ley del Congreso de la Unión ó Decreto del Ejecutivo Federal, cualquiera que sea la forma o estructura que adopten, siempre que reúnan los siguientes requisitos:

I.- Que su patrimonio se constituya total o parcialmente con fondos o bienes federales o de otros Organismos Descentralizados, asignaciones, subsidios, concesiones o derechos que le aporte u otorgue el Gobierno Federal o con el rendimiento de un impuesto específico.

II.- Que su objeto o fines sean la prestación de un servicio público o social, la explotación de bienes o recursos propiedad de la nación, la investigación científica y tecnológica o la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

Pretendiendo ampliar más al respecto, a continuación se citan algunos de los requisitos que deberán reunir dichos organismos:

- Todo Organismo deberá estar inscrito en el Registro de Organismos Descentralizados, dentro de los 30 días siguientes a su constitución, así como también, tendrán un plazo similar para manifestar a la Secretaría de Programación y Presupuesto las modificaciones que afecten su estructura.

- Presentar oportunamente sus programas y presupuestos a la Secretaría de Programación y Presupuesto.
- Presentar también, ante esta Secretaría, sus estados financieros mensuales y anuales respectivamente.
- Todos los Organismos deberán tener actualizados sus inventarios de bienes muebles e inmuebles y a disposición de la Secretaría de Programación y Presupuesto.
- Otorgar a la Secretaría de Programación y Presupuesto, las facilidades necesarias para realizar estudios tendientes a verificar el desarrollo del trabajo, para el cumplimiento de los objetivos del Organismo." (1).

Como toda organización, los Organismos Descentralizados, también se encuentran sujetos a un control, cuyo objeto es verificar, que los susodichos Organismos cumplan con lo planeado, de acuerdo con los principios e instrucciones establecidos, así como el de señalar errores, a fin de rectificarlos y que no se produzcan nuevamente.

Por otro lado, se considera necesario señalar que el nombramiento de los miembros del Consejo de Administración, así como el de Directores y gerentes, quedará a cargo del Gobierno Federal.

En resumen, se puede concluir que los Organismos Descentralizados, fueron creados para auxiliar el Estado en aquellas actividades, en las cuales, considera necesaria su participación. Por lo que el mismo Estado, se ha reservado el derecho de su creación a través del Poder Ejecutivo; otorgándoles y reconociendo, a su vez, personalidad jurídica y patrimonio propio.

4.2 CREACION DEL ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS R-100.

El Estado actualmente, participa en diversas actividades económicas, ya sea, porque en el desarrollo de estas, intervienen bienes o recursos propiedad de la nación, por causas de utilidad pública, o bien, por el papel que juega como rector de la economía.

Una de estas actividades, es la prestación de servicios a la población, entre los que se encuentra, el transporte urbano de la Ciudad de México, el cual, se otorga a través de tres organismos, creados para tal efecto:

- a) Sistema de Transporte Colectivo (METRO).
- b) Servicio de Transporte Eléctrico, y
- c) Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100.

Ahora bien, se considera que este renglón, es muy importante, para la economía, puesto que el grueso de la población económicamente activa del Distrito Federal, utiliza los medios de transporte, anteriormente señalados, para desplazarse a los diferentes centros de trabajo.

Así pues, en este inciso nos ocuparemos exclusivamente de Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100; por lo que se considera necesario, antes de conceptualizarlo como Organismo Público, exponer los antecedentes históricos que le dieron origen como tal.

Antecedentes Históricos.

En el año de 1923 surge la Alianza de Camioneros de México, A.C., a la cual se integraron todos los sindicatos de permisionarios que prestaban servicio urbano en el Distrito Federal y más tarde se les adherieron las líneas ferreas y los grupos de transportistas organizados de las ciudades más importantes de la República.

Posteriormente, el 28 de diciembre de 1959 se logró un paso de suma importancia en el servicio del transporte al publicarse la Ley en la cual se anuncia la creación de la Unión de Permisionarios de Transporte de Pasajeros en Camiones y Autobuses en el Distrito Federal, institución pública de capital privado y patrimonio propio que agrupó a todos los dueños de autobuses al servicio del público quedando bajo el control del Departamento del Distrito Federal. Era la Unión, la única institución a partir de 1959 representante de los permisionarios ante el gobierno y viceversa.

Al iniciarse la presente década circulaban por nuestra capital más de dos millones de vehículos, incluyendo los que provenían de los municipios conurbados, efectuando por encima de veinte millones de viajes diarios, más de la mitad de los cuales se realizaban a bordo de autobuses urbanos. Sin embargo, los automóviles particulares que sumaban cerca de dos millones y sólo ofrecían el 21% de los viajes, mostraban un crecimiento anual de más del triple de la tasa del crecimiento demográfico, consumiendo el 33% de la producción de gasolina solamente en la zona Metropo

litana de la Ciudad de México y ocupando el 70% de la vialidad para circular y estacionarse, aunque transportaban únicamente 1.8 personas por viaje, mientras que los autobuses podían transportar 50 ó 60 pasajeros.

Todo esto provocaba graves problemas de congestión, con una pérdida incalculable de tiempo y energía para el país, cuya proyección al futuro resultaba escalofriante: para el año 2000 habría 11.5 millones de vehículos, a los que solamente les correspondería una vialidad de veinte metros cuadrados para cada uno.

Además quedó comprobado que en la Ciudad de México los principales causantes de contaminación no son las fuentes fijas, sino las móviles y de éstas la gran mayoría son automoviles particulares.

Por otra parte, las rutas de autobuses seguían siendo el soporte básico del transporte de superficie, ya que atendían el 50.8% de los viajes que se generaban. No obstante, el servicio era insuficiente, debido al apretujamiento de los pasajeros, casi a todas horas, ya que únicamente 5,600 autobuses urbanos estaban en operación de los 7,800 concesionados, es decir, el 70% apenas, pues el 30% restante no funcionaba por fallas mecánicas y obsolescencia.

El servicio era además ineficiente por la irregularidad de los intervalos de paso entre un autobús y el siguiente y por la tortuosidad de los 534 recorridos existentes.

En la discrepancia entre el servicio público y el privado puede decirse que radicaba la raíz del problema de la vialidad y el tránsito ciudadanos, por lo que gran

parte de la solución consistía en invertir dicha situación, con el fin de incrementar el número y la eficiencia de los vehículos colectivos y constituir una alternativa viable para los que se transportaban en automóviles. Sólo con medios adecuados se alcanzan los fines deseados; sólo acierta la eficiencia que se subordina a la eficacia.

Para cumplir con dicho compromiso, las autoridades del Departamento del Distrito Federal, ordenaron la elaboración de un plan rector de vialidad y transporte de acuerdo con el cual implantar un sistema integral y coordinado de transportación, orientado por una clara política social que garantizara un servicio eficiente de transporte urbano, como medida radical para enfrentar con eficiencia un problema de proporciones críticas. Para tal efecto, se consideró la reducción del uso del automóvil particular a favor del transporte colectivo, mediante una ampliación considerable del sistema municipal de transporte urbano, transformándolo en eficiente, suficiente y deseable.

La Alianza de Camioneros de México, A.C., a la que se había otorgado la concesión del servicio del transporte urbano, se mostró incapaz de cumplir con sus compromisos para reestructurar sus recorridos, adaptar equipos anti-contaminantes, adquirir nuevas unidades, capacitar a su personal y construir las instalaciones, terminales, talleres y cierres de circuito, necesarios para mejorar sustancialmente el servicio, así como proteger a los usuarios del transporte colectivo por medio del seguro de viaje y daños a terceros.

La planeación globalizadora rebasaba las capacidades de cualquier empresa de particulares, que no siempre puede asumir los riesgos y las responsabilidades, que la sociedad en su conjunto puede y debe afrontar. Además to mando en cuenta que ya existía una creciente participación estatal en el transporte masivo -del 24.2% en 1979 al 33% en 1980 y con un estimado 45% para 1982- se decidió municipalizar totalmente los servicios de transporte urbano.

Así el 18 de agosto de 1981 es publicado en el Diario Oficial el Decreto por el que se crea el Organismo Público Descentralizado "Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100" y el 30 de septiembre del mismo año se publica la revocación de todas las concesiones otorgadas a particulares para la prestación del servicio de transporte urbano de pasajeros.

Dicho Organismo creado con personalidad jurídica y patrimonio propios, se integró con los bienes de los ex-permisionarios y aportaciones del Gobierno de la Ciudad; recibió 6,300 vehículos, de los cuales sólo 3,500 estaban en operación, no menos de 1,300 podrían considerarse chatarra y un buen porcentaje se encontraba en condiciones de reparación mayor; 78 líneas de autotransporte operando 534 rutas con sistemas administrativos diferentes.

La primera etapa de la estatización, se ejecutó con un plan de emergencia en el que el Departamento del Distrito Federal administró directamente las distintas líneas de autobuses, en tanto se realizaban los inventarios de los permisionarios y se iniciaba la operación del Organismo.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS R-100.

Con el objeto, de hacer una descripción ordenada de todas las unidades administrativas, que conforman el organismo, en función de sus relaciones de jerarquía, a continuación, se presenta la estructura organizacional del mismo. Anexando además, el organigrama general, cuya finalidad es, reflejar de manera esquemática, la posición de las diferentes unidades administrativas y sus correspondientes relaciones de jerarquía y comunicación.

Estructura Orgánica.

Dirección General.

Comisión Interna de Administración y Programación.

Contraloría Interna

Gerencia de Control

Departamento de Servicios

Departamento de Bienes, Compras y Obras

Departamento de Control Presupuestal

Gerencia de Auditoría

Departamento de Auditoría

Unidad de Denuncias

Subdirección General.

Unidad Jurídica

Departamento de Indemnizaciones y Control

Departamento Contencioso y de Amparos

Departamento de Asuntos Penales y Gestoría

Departamento de Asuntos Administrativos

Unidad de Información, Orientación, Relaciones Públicas y Evaluación.

Departamento de Prensa, Orientación y Quejas

Departamento de Evaluación

Departamento de Relaciones Públicas

Dirección de Administración.

Gerencia de Recursos Humanos

Departamento de Reclutamiento y Selección

Departamento de Capacitación y Adiestramiento

Departamento de Prestaciones y Servicios al Personal

Departamento de Movimientos de Personal

Departamento de Higiene y Seguridad Laboral

Departamento de Nóminas

Gerencia de Recursos Materiales

Departamento de Servicios Administrativos

Departamento de Almacén y Control de Existencias

Departamento de Compras

Departamento de Inventarios de Bienes Muebles

Gerencia de Sistemas

Departamento de Organización y Divulgación

Departamento de Sistemas Administrativos

Departamento de Estudios Especiales

Gerencia de Relaciones Sindicales

Departamento de Relaciones Laborales

Departamento de Análisis y Estrategia Laboral

Gerencia de Informática

Departamento de Mantenimiento y Soporte

Departamento de Procesamiento de Datos

Departamento de Servicios Generales

Dirección de Finanzas.

Gerencia de Tesorería

Departamento de Control de Ingresos

Departamento de Control Bancario

Departamento de Pagos

Gerencia de Planeación Financiera

Departamento de Presupuestos

Departamento de Ejercicio Presupuestal

Departamento de Financiamiento

Gerencia de Contabilidad

Departamento de Contabilidad Oficinas Centrales

Departamento de Consolidación e Información

Departamento de Costos

Gerencia de Coordinación Financiera

Departamento Fiscal

Departamento de Coordinación Financiera Contable.

Departamento de Implementación de Control Interno

Gerencia de Inventarios

Departamento de Supervisión y Asesoría

Departamento de Conciliación y Análisis de Información

Dirección Técnica.

Gerencia de Programas Especiales

Departamento de Programas Especiales

Departamento de Afinaciones
Departamento de Preentrega de Unidades Nuevas
Gerencia de Mantenimiento
 Departamento de Mantenimiento Preventivo
 Departamento de Mantenimiento Correctivo
 Departamento de Supervisión a Talleres
Gerencia de Reconstrucción de Unidades Nuevas
 Departamento de Reconstrucción de Partes
 Departamento de Reconstrucción Integral
 Departamento de Preentrega de Reconstrucción
 Departamento de Contratos de Reconstrucción y
 Prestación de Servicios
Gerencia de Proyectos, Construcción y Supervisión
 Departamento de Diseño
 Departamento de Proyectos
 Departamento de Supervisión de Obras
Gerencia de Estadística y Evaluación
 Departamento de Control Técnico Estadístico
 Departamento de Evaluación Técnica
Gerencia de Contratación Externa y Supervisión de
Recursos
 Departamento de Verificación Operativa
 Departamento de Verificación Administrativa
Gerencia de Recuperación de Partes
 Departamento de Diagnóstico y Reconstrucción
 de motores
 Departamento de Motores y Cajas
 Departamento de Control de Componentes Menores

Departamento de Registro y Control de Partes
Departamento de Importaciones.

Dirección de Operación.

Gerencia de Tráfico

Departamento de Servicios Especiales
Departamento de Auxilio Mecánico Vial
Departamento de Coordinación de Despacho de
Campo

Gerencia de Supervisión.

Departamento de Supervisión Operativa
Departamento de Vigilancia General R-100

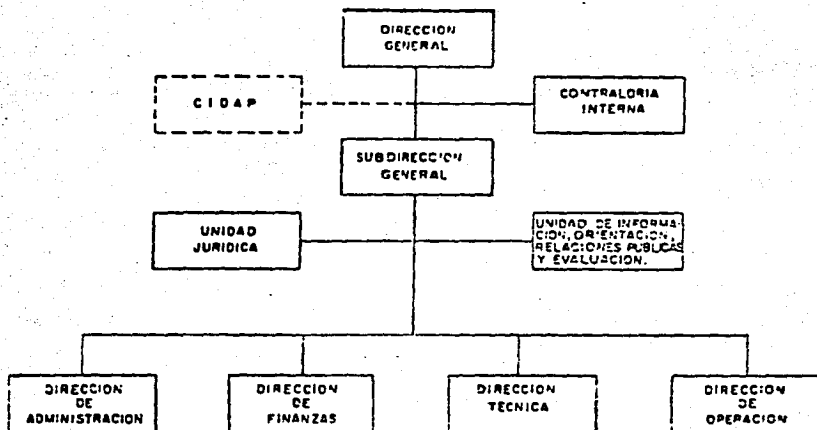
Gerencia de Análisis y Reubicación

Departamento de Estudios de Gabinete
Departamento de Estudios de Campo

Centro General de Control de Comunicación

Gerencia Modular

Departamento de Administración
Departamento de Finanzas
Departamento Técnico
Departamento de Operación



Organigrama General de Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100

4.4 OBJETIVOS DEL ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS R-100.

Los objetivos que persigue este Organismo son:

Objetivo Primario:

Proporcionar suficiente y eficientemente la trans -
portación colectiva de pasajeros de autobuses en el
Distrito Federal y Zonas Conurbanas con una carác -
ter sustantivo de servicio social.

Objetivos Secundarios:

Incrementar la eficiencia del transporte por medio
de la coordinación de servicios y la adecuación de
las rutas a las necesidades reales de los usuarios

Optimizar las frecuencias y número de unidades de
transportación reduciendo la pérdida de horas-hom -
bre-día.

Propiciar el incremento del uso del transporte co -
lectivo, disminuyendo la saturación de la vialidad.

Contribuir a la reducción de la contaminación am -
biental, por medio de mantenimiento adecuado a los
autobuses.

Administrar el servicio de transporte urbano en au -
tobuses, de manera que se establezca el equilibrio
entre los requerimientos de la población, la rentabi -
lidad del Organismo y el mantenimiento de un servi -
cio adecuado.

BIBLIOGRAFIA.

CAPITULO 4

Diario Oficial de la Federación.

**Manual de Organización de Autotransportes
Urbanos de Pasajeros R-100.**

CAPITULO 5 LA CAPACITACION EN EL ORGANISMO PUBLICO AUTO TRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS R-100.

5.1 CONSIDERACIONES GENERALES.

Para iniciar con este capítulo, se ha considerado pertinente, hacer resaltar tres puntos fundamentales que intervienen en la fase inicial del proceso de capacitación de este organismo, con el objeto de tratar de proporcionar los elementos necesarios para la comprensión del mismo.

10. En la investigación de detección de necesidades, se toma en cuenta, como punto elemental, lo que al trabajador se le dificulta, lo que quiere aprender y lo que su jefe directo opina al respecto.
20. Como ya se vió anteriormente, la magnitud de la estructura organizacional del organismo es muy grande, lo que significa, que se encuentre integrada por una gran diversidad de puestos y funciones, así como también, por un elevado número de trabajadores.
30. Se debe recordar, que todas las organizaciones sin excepción, son entes dinámicos, que manifiestan una constante evolución, que requiere o exige, a su vez, la actualización de conocimientos

y habilidades en cada uno de sus miembros.

Estas tres circunstancias, han influido para que los encargados de la capacitación en el organismo, en este caso la comisión mixta, se hayan dado a la tarea de realizar año con año, el estudio de detección de necesidades, con la finalidad de elaborar un plan anual, basado estrictamente en las verdaderas necesidades de capacitación que existen en el organismo.

El plan al que se hace referencia, se le denomina: "Plan Integral de Capacitación", en el cual, se encuentran en forma general y para todos los trabajadores, sin excepción alguna, los objetivos, políticas, estrategias y programas que habrán de orientar y guiar todas las actividades que en materia de capacitación se realicen.

5.2 LA CAPACITACION EN AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS R-100.

A lo largo de esta investigación, se ha venido reiterando en el hecho de que cada organización, tiene diferentes necesidades de capacitación, ya que estas dependen directa e indirectamente de factores como el tipo de actividad, magnitud, problemas, personal, etc.

Por tal motivo, se ha considerado necesario conocer el concepto que tiene el propio organismo, acerca de la importancia y desarrollo de la capacitación ya que en este aspecto y debido al servicio que presta, transporte público urbano, presenta características muy particulares, a saber:

"El haber retirado las concesiones del autotransporte urbano de pasajeros en la Ciudad de México a los ex - permisionarios en septiembre de 1981, fue con el fin de otorgar a la ciudadanía un servicio de transporte eficiente, seguro, oportuno, deseable y a un precio accesible.

Para el logro de lo anterior, tanto Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100 como el Sindicato del mismo nombre, han venido trabajando arduamente.

Conscientes de la necesidad de contar con personal debidamente preparado para alcanzar las metas trazadas, desde el inicio, se ha estructurado y fortalecido la capacitación dentro del organismo, consolidándose este esfuerzo con la creación del Centro de Capacitación de R-100, que cuenta con los talleres, aulas, equipo audiovisual,

equipo técnico, equipo didáctico y autobuses escuela, requeridos para la impartición de todo tipo de eventos de capacitación que el personal de este organismo demanda.

En la inteligencia de que la preparación de nuestros trabajadores no conoce fin, debido al constante avance tecnológico, así como el ascenso escalafonario, a la rotación de personal, etc., la labor de la comisión mixta de capacitación significa día a día un nuevo reto que alcanzar.

No se refiere únicamente a la habilitación para el puesto, sino mucho más que esto, es una preocupación constante por el desarrollo integral de todo trabajador, por la motivación al trabajo, por la integración de equipos sólidos de trabajo, por el logro de un ambiente laboral armónico que fomente la creatividad y la autorrealización de cada uno de los miembros de R-100.

Además de la impartición de cursos, conferencias, aserías, etc., los esfuerzos de la comisión mixta de capacitación se han enfocado a elaborar equipo y material didáctico, tanto técnico como impreso y audiovisual, que sirva de apoyo y enriquecimiento a los eventos de capacitación, poniéndolo a la disposición de todo aquel que requiera consultarlo y quedando éste como legado para las generaciones venideras.

El esfuerzo y la dedicación constantes, el entusiasmo aunado a la experiencia, siempre traen consigo resultados positivos y cuando estos se derivan de un esfuerzo conjunto y coordinado se vuelven más satisfactorios." (1)

5.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION EN AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS R-100.

"El desarrollo integral del trabajador es una de las grandes preocupaciones del Organismo, por eso a través de la comisión mixta de capacitación, se han establecido los siguientes objetivos:

- 1.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad actual, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.
 - 2.- Impartir los conocimientos necesarios para que el trabajador pueda ocupar una vacante, o bien, algún puesto de nueva creación.
 - 3.- Mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores de un mismo centro de trabajo ."
- (2).

Es de observarse, que estos objetivos se encuentran estrechamente apegados, a los que marca la Ley Federal del Trabajo.

5.4 DESARROLLO DE LA CAPACITACION EN AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS R-100.

Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100, para desarrollar o ejecutar la capacitación, ha dividido a su personal en tres grandes grupos:

- a) Personal de Administración.
- b) Personal de Mantenimiento.
- c) Personal de Operación.

Personal de Administración: dentro de este grupo están considerados aquellos trabajadores que ocupan puestos, en los que se realizan labores llamadas de "oficina" como son: Recursos Humanos, Finanzas, contabilidad, administración, almacén, etc.

Personal de Mantenimiento: en este grupo se encuentra el personal que lleva a cabo labores de tipo técnico como por ejemplo: mecánica general, reconstrucción de unidades, electricidad, renovación de llantas, etc.

Personal de Operación: este grupo está integrado por el personal encargado de la conducción de todos los autobuses con los que cuenta este organismo.

Antes de continuar, es necesario señalar, que el proceso de capacitación que utiliza R-100, es el mismo que se aplica en la mayoría de las organizaciones:

- 1o. Investigación de detección de necesidades.
- 2o. Elaboración de planes y programas.
- 3o. Ejecución de los planes y programas.
- 4o. Evaluación de la capacitación.

Al respecto, cabe agregar que cada una de las etapas que integra este proceso, fueron ampliamente tratadas en capítulos anteriores.

Ahora bien, para cada uno de los grupos de trabajadores, se ha elaborado un programa de capacitación, el cual se encuentra integrado por eventos o cursos, en los que deberá participar el personal. Para el desarrollo de estos programas se contempla en forma específica los siguientes puntos:

- Nombre del evento
- Tipo de Evento
- Duración por Evento
- Objetivo
- Dirigido a
- Metodología

En relación a lo anterior, es conveniente recordar que el contenido de los eventos se determina en función de las necesidades detectadas, que en este caso se reali-

zan anualmente, por lo que a continuación, se citan cada uno de los eventos programados para este año (1987).

Personal de Administración.

Nombre del Evento:

Programa Intensivo de Relaciones Humanas.
Inducción a Ruta-100.
Taller de Contabilidad.
Conocimiento de Partes de Motor Cummins.
Control de Almacenes.
Contabilidad Básica.
Participación con Calidad.
Contabilidad II.
Ortografía y Redacción.
Armado y Desarmado de Transmisiones.
Relaciones Humanas.
Sistema General de Mantenimiento.
Manejo de Kardex y llenado de Formatos.
Actualización para el personal de Intendencia.
Sistemas y Procedimientos de Operación Modular.
Dirección de Grupos y Solución de Problemas Laborales.
Redacción para Secretarías Ejecutivas.
Organización de Talleres.
Control de Inventarios.
Electricidad General.
Supervisión y Dirección de Personal.
Toma de Decisiones.

Armado y Desarmado de Motores Cummins.
Análisis y reubicación de Rutas.
Normatividad para la Programación Presupuestaria.
Motivación Laboral
Correspondencia y Archivo para Secretarías Ejecutivas.
Conciliaciones Bancarias.
Aplicación de Condiciones Generales de Trabajo.
Sistemas y Procedimientos de Nóminas y Actualización Fiscal.
Normatividad para la Adquisición de Bienes Muebles
Finanzas Públicas Aplicadas al Sistema Financiero Modular de Ruta-100.
Análisis Transaccional.
Integración de Equipos de Trabajo.
Mantenimiento de Centrifugadoras.
Reconstrucción de Partes de Fibra de Vidrio.
Especificaciones Técnicas de Combustible y Lubricantes.
Calidad en el Trabajo.
Administración Creativa.

Personal de Mantenimiento.

Nombre del Evento:

Mecánica General II.
Metrología en Electricidad.
Análisis de Fallas en Motor.
Mecánica General I.
Reconstrucción de Partes de Fibra de Vidrio.

Transmisiones Automáticas.
Mantenimiento del Equipo de Laboratorio.
Lavado de Autobuses.
Técnicas de Arrastre.
Transmisiones Automáticas
Motor Cummins.
Análisis de Fallas de Motor.
Análisis de Fallas en llantas.
Manejo de Instrumentos de Medición Eléctrica.
Suspensiones de Autobuses
Sistema de Lubricación de Autobuses.
Aplicación de Pintura.
Reparación de Persianas.
Reparación de Radiadores y Enfriadores.

Personal de Operación.

Nombre del Evento:

Actualización de Instructores.
Conocimientos Básicos para Aspirantes a Operador.
Detección y Análisis de Fallas.
El operador y sus funciones.
Operación Efectiva y conocimientos técnicos de la Unidad.
Operación Correcta de Unidades con Transmisión Estandar.
Mantenimiento Preventivo, Detección y análisis de fallas.
Motivación Laboral.

BIBLIOGRAFIA.

Cita No. :

(1 y 2) Comisión Mixta de Capacitación, Autotransportes
Urbanos de Pasajeros R-100.

CONCLUSIONES.

- 1o. La Capacitación considerada como un Subsistema de la organización, tiene un impacto positivo en la misma, ya que a través de este enfoque es posible establecer una relación lógica y estrecha con todos los subsistemas que integran la organización.
- 2o. El establecimiento de la Capacitación en forma sistemática, es decir, a través de un proceso lógico, reporta resultados positivos a la organización, a corto, mediano y largo plazo.
- 3o. Es indudable, que la Capacitación es un proceso que coadyuva, no sólo al incremento de la productividad y/o eficiencia, sino que además contribuye al desarrollo individual de cada trabajador, poniéndolo a la vanguardia del avance tecnológico.
- 4o. La Capacitación debe fundamentarse y ser parte del Proceso Administrativo, ya que esto permitirá, por un lado, desarrollar un método preciso dentro de la organización, para diseñar y ejecutar los planes y programas de capacitación; y por otro, podrán instrumentarse y definirse, con el mínimo de errores, estrategias de capacitación acordes a las características y necesidades de las organizaciones.

50. Al considerar al Proceso Administrativo como una metodología para implantar y desarrollar la capacitación, se dará un gran paso, puesto que las organizaciones podrán diseñar y ejecutar los planes de capacitación, basados en un mismo principio; lo que a su vez, permitirá con el tiempo:

a) Estandarizar los conocimientos y aptitudes del personal que labore en organizaciones similares.

b) Crear centros de Capacitación especializados y comunes a organizaciones de características semejantes, y cuyos gastos podrían ser compartidos, abaratando así los costos de capacitación.

60. Por otro lado, los planes de capacitación obedecerán a los objetivos generales y particulares de la organización, involucrando al individuo en ellos, pero sin que sean manipulativos.

70. Por lo que respecta al Organismo Público Auto-transportes Urbanos de Pasajeros R-100, se concluye que:

• La capacitación en este Organismo, se encuentra bien planeada e instrumentada, ya que se rige a través de un Plan General de Capacitación, el cual es elaborado de acuerdo a sus objetivos y necesidades; además para la im -

participación y ejecución del mismo se cuenta con: el servicio de Instructores especializados, tanto internos como externos; modernas instalaciones de un Centro de Capacitación propio; así como también con el equipo y material didáctico para apoyar los cursos o eventos.

- 8o. No obstante lo anterior, toda esta infraestructura, no se ha aprovechado para promover y fomentar el conocimiento acerca de la importancia que tiene la capacitación para el propio trabajador y para la organización; originando con ello, indiferencia y apatía en la mayoría del personal que es sujeto de capacitación.
- 9o. Aún cuando el plan de capacitación, contempla la totalidad de los puestos que existen dentro del Organismo, esto no asegura la participación total de sus trabajadores, lo cual sería ideal para cualquier organización.
- 10o. Se carece de sistemas y procedimientos efectivos, para determinar y seleccionar al personal que participará en los cursos de capacitación, debido al elevado número de trabajadores que integra el Organismo.
- 11o. La remarcada división que existe entre el personal de confianza y el personal de base (trabajadores afiliados a un sindicato), ha marginado a

estos últimos, aun cuando algunos de ellos cuentan con estudios superiores, de prepararse y capacitarse para ocupar puestos de mayor jerarquía y responsabilidad.

SUGERENCIAS.

- 1o. Instrumentar y Planear a la Capacitación dentro del Proceso Administrativo.
- 2o. Además de elaborar planes y programas de capacitación, es conveniente y positivo elaborar planes, cuyo objetivo principal sea despertar el interés por la capacitación, evitando con ello la pérdida de recursos y tiempo.
- 3o. Para el caso de Ruta-100:
 - Formular y elaborar un Manual de Sistemas y Procedimientos de Capacitación.
 - Establecer relación con otros Organismos, para intercambiar y crear nuevos sistemas, métodos, formas y técnicas de capacitación
 - Diseñar programas especiales de capacitación, para el personal que cuente con estudios superiores, con el objeto de que el Organismo genere y aproveche sus propios recursos humanos,

- Instruir a todos los jefes, que tengan personal a su cargo, en la detección de necesidades de capacitación, ya que son ellos los que tienen un contacto directo y permanente con su personal, y por lo tanto, saben de sus carencias y de ficiencias; esto con el objeto de tener un mayor control sobre el personal a capacitar y por supuesto mayor veracidad en la detección de necesidades.