



301302  
2  
29

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO**

Con Estudios Incorporados a la U.N.A.M.

**REGIS CON  
FALSA DE ORIGEN**

## **La Capacitación en la Pequeña y Mediana Empresa Tabacalera**

### **SEMINARIO DE INVESTIGACION**

Que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**p r e s e n t a n :**

**JUAN MUÑOZ MALDONADO**

**HUGO ROLANDO RAMIREZ GAVITO**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

# I N D I C E

Págs.

## INTRODUCCION.

### CAPITULO I

#### CONSIDERACIONES GENERALES

A) Antecedentes . . . . .	1
B) Tipos de Capacitación. . . . .	9
C) Beneficios de la Capacitación. . . . .	13
D) Directriz de la Capacitación . . . . .	13
E) Importancia de la Capacitación . . . . .	14
F) Qué es la Capacitación . . . . .	16

### CAPITULO II

#### CAPACITACION EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

A) Conceptos de Empresas Pequeñas y Medianas. . . . .	19
B) La Función Capacitación dentro de la Empresa . . . . .	20
C) Planteamiento del Diagnóstico de Necesidades de Capacitaci tación . . . . .	26
D) Educación Permanente y la Capacitación . . . . .	38
E) Perspectivas Legales en Materia de Capacitación. . . . .	49
F) Realidad y Necesidades de la Capacitación en México. . . . .	58

## CAPITULO III

## METODOLOGIA DE LA CAPACITACION DEL CALCULO COSTO-BENEFICIO.

A) Metodología para el Cálculo del Costo-Beneficio y análisis del Costo-Eficiencia de la Capacitación. . . . .	62
B) La Capacitación y el Desarrollo de los Recursos Humanos. Un Enfoque Moderno . . . . .	74
C) Compendio de las Reformas a la Constitución y a la Ley - Federal del Trabajo en Materia de Capacitación y Adiestramiento. . . . .	86

## CAPITULO IV

## ELABORACION DE PROGRAMA DE CAPACITACION.

A) Cómo elaborar un Programa de Capacitación. . . . .	104
B) Determinación de Necesidades Básicas de Capacitación en la Pequeña y Mediana Industria . . . . .	115
C) Problemática de Capacitación en la Pequeña y Mediana Empresa. . . . .	124
INVESTIGACION DE CAMPO . . . . .	135
CONCLUSIONES . . . . .	146
BIBLIOGRAFIA . . . . .	149

## INTRODUCCION

La capacitación del personal es una realidad plenamente identificada en la actualidad por todos los empresarios, en base al nivel de desarrollo que las mismas empresas van experimentando y sobre todo las pequeñas y medianas empresas por los apoyos técnicos y financieros que a través del Estado nos ha permitido un marco más amplio de actuación dentro del mercado en el que actúan.

La capacitación es una necesidad entre los seres humanos, que ha venido desarrollándose desde épocas primitivas hasta nuestros días. A raíz de la Segunda Guerra Mundial la capacitación surgió como un factor decisivo y fundamental que serviría de apoyo a incrementar la productividad y contar con personal debidamente preparado tanto para la fabricación y comercialización de armamento como para dar adiestramiento a soldados y oficiales sobre uso de armas, más diseño de estrategias militares.

La capacitación juega un papel muy importante tanto para el desarrollo personal de un trabajador como para el desarrollo productivo de una empresa ya que de no presentarse ésta, existiría un estancamiento general en las actividades empresariales; así por ejemplo imaginemos -- una persona con conocimientos de sexto año de primaria, que le sea asignado un puesto para dirigir un departamento de procesamiento de datos. ¿ Podría tener éxito en su tarea ? las probabilidades indicarían que no, en base a que no posee los recursos y conocimientos necesarios para realizar satisfactoriamente la tarea que se la ha encomendado; aunque éste

tenga la mejor voluntad para hacerlo. En este caso se percibe claramente el papel que juega la capacitación en cualquier empresa; así como en el desarrollo de un país.

La capacitación es una tarea ardua y difícil de llevar a cabo -- desde la implantación de un programa hasta la medición de sus resultados; pero gracias a ésta se permite el mejor aprovechamiento de los recursos-- materiales, humanos, financieros y técnicos; creándose mejores niveles - de vida tanto en la alimentación, como en la salud e ingresos de las per-  
sonas.

De acuerdo al crecimiento económico e industrial que existe en - la actualidad se pueden detectar las continuas modificaciones en los pro-  
cesos de capacitación; las cuales para los trabajadores se manifiestan - en cambios a través de los procesos de trabajo y en los distintos secto-  
res económicos que permiten un incremento de la movilidad ocupacional -- entre ramas con más actividades productivas. De esta manera el crecimen-  
to intensifica las necesidades de formación técnica y profesional refle-  
jándose en las unidades productivas.

Las empresas pequeñas y medianas se ven favorecidas a través de la capacitación en lo que se refiere al costo-beneficio que esto repre--  
senta, dadas las necesidades y características específicas que se pre--  
sentan en cada una de ellas. Por otra parte, los trabajadores reclaman - una mayor formación a fin de hacer frente a los cambios tecnológicos, a la movilidad ocupacional y a mejorar su nivel socioeconómico entre otros.

Por estos motivos, el Gobierno de México ha adoptado la medida de elevar a un rango obligatorio legalmente el derecho a la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores. Por lo que en este sentido se han creado organismos de apoyo a la mediana y pequeña empresa a través de Nacional Financiera, los cuales brindan apoyo técnico, financiero o simplemente de orientación teniendo como objetivo la obtención de mejores resultados por parte de estas empresas y asimismo apoyar el desarrollo de la economía nacional e ir eliminando poco a poco la dependencia tecnológica.

El propósito que a continuación trataremos será el de exponer -- una serie de reflexiones en cuanto a la capacitación en la pequeña y mediana empresa y poder aportar algunos conceptos que ayuden a mejorar la problemática que la capacitación representa en la pequeña y mediana empresa.

**CAPITULO I. CONSIDERACIONES  
GENERALES.**

## A) ANTECEDENTES.

Conforme a la evolución que ha experimentado el hombre de inventar sus herramientas, armas, ropas, viviendas, su lenguaje, etc., se ha comprobado que la necesidad de la Capacitación se convirtió, en la marcha de la civilización. Ya sea que el hombre haya inventado estas facetas de la civilización o tropezado con ellas, lo que es más importante es que tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidos, mediante determinadas circunstancias. Esto lo llevó a cabo por medio de signos y por medio de palabras. Utilizando estos elenentos, administró el proceso de desarrollo que ahora se llama Capacita---ción. Cuando el hombre recibió este mensaje de una manera completa, es cuando decimos, que tuvo lugar el aprendizaje y que los conocimientos o habilidades fueron transferidos. Generalmente se piensa que el hombre empezó a tener conocimientos en el principio de la época de piedra y -- evolucionando en otras etapas históricas hasta la revolución industrial, en la cual muchos pensadores escogieron la fecha 1750 como el término - del primer período de conocimientos del hombre y como el principio de - una nueva fase de desarrollo.

El ser humano tuvo un tremendo desarrollo en 1750, haciendo que sus conocimientos totales se duplicaran en sólamente 150 años, esto es, hacia 1900. La década de los cincuenta fue ya testigo del lanzamiento del primer cohete, y una vez más los conocimientos del hombre se duplicaron. Pero ahora, un nuevo problema ha surgido. La enorme cantidad - de población que ha crecido en proporciones inusitadas, la gran fluidez de estos cambios se ha convertido en un dramático reto para la capacitación y desarrollo del personal, un reto tanto para descartar y enriquecer los conceptos de esta disciplina.

### Los Primeros Tipos de Capacitación:

Conforme continúan las excavaciones arqueológicas y aparecen inscripciones que nos hablan de la forma de vida de personas de hace 6,000 años o más, la capacitación y el aprendizaje han desarrollado los conocimientos de las civilizaciones, de una manera acelerada, lo cual se -- hace más evidente. La grandeza arquitectónica, construcción que tienen en sí las pirámides y otros templos como el de Salomón, son monumentos que dieron márgen al surgimiento de los primeros albañiles, canteros, carpinteros, artistas y científicos de los tiempos pasados, como muestra de una capacitación incipiente.

#### 1.- Los Primeros Talleres

Debemos recordar que en las civilizaciones primitivas los estudios nunca llegaba al artesano o al campesino. Las habilidades y conocimientos de los oficios sólo podían ser transmitidos por medio de instrucción directa. Debemos tener presente las reglamentaciones para gobernar este aprendizaje, como el año 2100 A.C., cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el Código de Hammurabi. (\*) El sistema de aprendizaje no estaba sólo restringido a oficios artesanales, constituía también el vehículo de instrucción para la medicina, las leyes y la educación. También en los templos antiguos se enseñaba religión y frecuentemente, arte. Los ejércitos tomaban la responsabilidad de enseñar a los soldados. Las escuelas privadas enseñaban a los hijos de los nobles y de los gobernantes.

---

(\*).- Evolución del Entendimiento (Cloyd S. Steimetz), Diana 1971.

## 2.- Los Gremios.

Los gremios o asociaciones fueron grupos unidos por metas e intereses comunes. El propósito básico era la protección mutua, la ayuda, etc. En esencia, estos tipos de asociaciones constituyeron las primeras empresas y, al mismo tiempo, establecieron las primeras normas de calidad al establecer ciertas normas de mano de obra.

Los gremios estaban compuestos por tres clases de trabajadores:

a) Existía un "maestro", que era propietario de la herramienta y de la materia prima, asimismo, actuaba como director de los trabajos -- que ejecutaban.

b) Los aprendices, quienes normalmente vivían con el maestro y no percibían paga alguna, sino solamente comida y capacitación.

c) Los oficiales, los cuales aunque ya habían pasado por la etapa de aprendizaje, aún no lograban dominar totalmente el oficio de que se tratara, recibían una paga fija por su trabajo. Por supuesto que el objetivo tanto de aprendices como de trabajadores, era llegar algún día a ser "maestro". Los trabajadores tenían la necesidad de poner sus propios talleres, lo cual dió como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados. El problema fue precipitado también por los propios maestros, quienes al ver que se establecían nuevos talleres, hicieron los suyos más exclusivos, demandando además mayor habilidad y -- precisión en la mano de obra que usaban. Consecuentemente, el llegar a ser un maestro reconocido se tornó todavía más difícil. Estos gremios, de hecho, constituyen la creación de los modernos sindicatos de trabajadores. En estas agrupaciones modernas encontramos todavía reglamentaciones, tales como la limitación en el número de aprendices, a la cantidad

y calidad de trabajo que se debe realizar, y el sistema básico del trabajo realizado.

### 3.- El Surgimiento de la Era Industrial.

Estados Unidos cambió de una economía agrícolaa a una de tipo industrial, podemos observar en el gran número de patentes que fueron otorgadas por la oficina respectiva. "Se observó un promedio de 77 anuales entre los años 1790 y 1811, de 192 patentes entre 1812 y 1817, y luego un enorme incremento a 540 patentes en 1830. Treinta años después, esto es, en 1860, el promedio fue de 4,819 patentes". (1)

Si usáramos los índices de hoy, las cifras no serían muy impresionantes, pero en términos de velocidad de crecimiento sí son significativas. La historia del crecimiento de las actividades de capacitación que acompañaron a esta expansión industrial, es verdaderamente fascinante.

"En épocas tan tempranas como 1809, la Gran Logia Masónica bajo la dirección de Dewitt Clinton, estableció la educación vocacional en instalaciones adecuadas. En 1828, el Ohio Mechanics Institute fue inaugurado en Cincinnati, Ohio". (2)

En el año de 1886 se establecieron las primeras escuelas de educación vocacional, privada, en Cincinnati, Cleveland, Toledo y Chicago, al mismo tiempo que se establecían instituciones públicas similares en Filadelfia, Baltimore y Omaha. Surgió un factor educacional que para aquella época resultaba singular, pero común hoy en día, y éste consistió en el establecimiento de horarios nocturnos para las escuelas - - -

(1).-La Evolución del Entrenamiento (Cloyd S. Steinmetz), Diana 1971.

(2).- La Evolución del Entrenamiento (Cloyd S. Steinmetz), Diana 1971.

vocacionales. Esto tuvo lugar en el Cooper Union de New York en 1854.

"Uno de los pasos más grandes para el desarrollo de los trabajadores, más allá de los conocimientos requeridos por su oficio, fue la "Ley Lan Grant" en 1862. Cuando Abraham Lincoln la firmó, propició un medio de educación superior para los hijos del hombre común y corriente, privilegio que anteriormente era privativo de los ricos". (3)

#### 4.- Escuelas Industriales.

El crecimiento de la industria vino a ser una forma de capacitación, una de las primeras escuelas fue establecida en la Ciudad de New York, en 1872, por Hoe y Cía. Se establecieron escuelas similares en la Westinghouse en 1888, en la fábrica de locomotoras Baldwin en 1901, así como en la General Electric, y también en la International Harvester en 1907. Rápidamente este método se volvió práctica común. Otras compañías que también emprendieron este tipo de capacitación fueron Western Electric, Goodyear, Ford y la National Cash Register Co.

Una influencia importante en el desarrollo de la capacitación fue la YMCA (Asociación Cristiana de Jóvenes). La cual en 1892 ofreció en la ciudad de Brooklyn, N.Y., cursos de dibujo de imitación, cursos para modelistas, mecánicos y ebanistas y en 1905 ofreció 63 cursos de los cuales el 36 por ciento fueron de tipo comercial y 26 por ciento de índole técnica y científica.

#### 5.- Asociaciones de Capacitación Industrial.

En el año de 1913 tuvo lugar una junta en la Universidad de New York, fue organizada por la Asociación Nacional de Escuelas de Empresas

---

(3).- La Evolución del Entrenamiento (Cloyd S. Steinmetz), Diana 1971.

Privadas. A esta junta asistieron dos hombres que iban a ser muy bien conocidos en los círculos de capacitación y entrenamiento: Channing R. Dooley, de la Standard Oil Company, de New Jersey, y el señor J. Walter Dietz, de la Western Electric Company. Esta asociación empezó con 60 miembros que representaban a 34 empresas. Tuvieron su primera convención en 1914 en Dayton, Ohio, hubo en total cuatro convenciones anuales. Era perfectamente natural que conforme los educadores en los negocios empezaran a examinar las necesidades de capacitar a sus organizaciones, - - el proceso continuará desarrollándose y expandiéndose en muchas categorías. En el año de 1918 esta Asociación tenía como interés principal el personal. En 1920 cambió su nombre a Asociación Nacional de Entrenamiento Corporativo y muy poco tiempo después se unió con la Asociación de Relaciones Industriales de América para formar la Asociación Nacional de Personal y aproximadamente tres años más tarde, en 1923, cambió el nombre al que actualmente conocemos como American Management Association.

Cabe mencionar que la administración moderna de personal es una conciencia alerta de capacitación. La funcionalización de la capacitación en todas sus partes y el desarrollo de técnicas para cada una de estas partes, constituyen, hoy en día, el concepto moderno de la administración de personal.

#### 6.- El período de la Primera Guerra Mundial.

A la llegada de la Primera Guerra Mundial se agudizó el estado de emergencia. Había una vital necesidad de tender un puente de barcos entre Europa y América, como parte de la consigna de libertar al mundo para la democracia. Así fue como la Corporación de la Flota de - - -

Emergencia del Comité de Embarcaciones de Estados Unidos inició su sección de educación y capacitación. Se presentó un problema: sesenta y un astilleros con cincuenta mil trabajadores. Tenían necesidad urgente de multiplicar diez veces su personal, pero como era imposible encontrar tantos trabajadores, había que capacitarlos. Así fue como Charles Allen (Jefe del Programa) tuvo oportunidad de demostrar su conocimiento. Decidió que la capacitación se realizaría en los propios astilleros y que los instructores serían los mismos supervisores de la compañía.

#### 7.- Los Años de la Gran Depresión.

La Economía cayó dramáticamente en la mayor depresión económica de la historia. Los Años de la Depresión habían hecho naufragar muchos programas de capacitación ya iniciados. Era obvio para los gerentes de empresas que si necesitaban cierto personal calificado, lo encontrarían en filas de personas sin trabajo. Por otro lado, la Depresión estimulaba la capacitación. Cuando el problema se agudizó, los gobiernos locales, estatales y federal, intentaron solucionarlo y la solución fueron los programas de capacitación artesanal, auspiciados por el Gobierno Federal. Los programas se llevaron a cabo por las tardes o por las noches en las escuelas públicas. Cientos de miles de hombres y mujeres aprendieron pintura, orfebrería, etc. Se dieron cuenta de que, además de ocupar su tiempo libre, sacaban provecho económico. "La idea de que había que hacer un esfuerzo vocacional cuando fuere necesario, llegó a ser parte de una filosofía general de vida". (4)

#### 8.- La Segunda Guerra Mundial.

Al llegar la crisis de la Segunda Guerra Mundial y al empezar los Estados Unidos a vivir en la "Era de la Defensa", hombres y mujeres

(4).-La Evolución del Entrenamiento (Clloyd S. Steirnetz), Diana 1971.

estuviesen preparados para aceptar el llamado de la industria militar a reemplazar los trabajadores que habían sido reclutados. El ímpetu de la capacitación llegó, con el establecimiento de un Comité de Producción Militar. Los líderes eran los mismos que habían encarado los grandes -- problemas de producción en la Primera Guerra Mundial. En este cambio vital de la dirección de la capacitación se destacan cinco hombres conocidos también como (Los Cinco Jinetes):

- Chan Dooley, de la Standar Oil.
  - Walter Dietz, de la Western Electric.
  - Mike Kane, de AT&T
  - Glen Gardiner, de Forstman Woolen Mills.
  - Bill Conover, de U.S. Steel.
- 9.- Una Evaluación Continua.

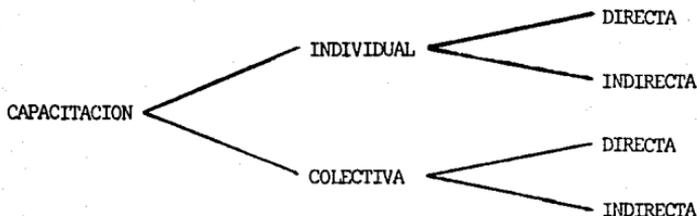
Todas las fuerzas para impulsar el desarrollo individual están - en acción; algunas trabajando sin encontrar resistencia, otras tratando de penetrar el centro del prejuicio y la autocomplacencia. Estas fuerzas han ganado aceptación y respeto por parte de las personas y las empresas. Cada día la necesidad de las fuerzas es más obvia y compulsiva.

La palabra Capacitación es aceptada como todas las formas de conocimiento, habilidad y conocimiento intelectual, que son necesarias para el hombre, para mantenerse al paso del creciente compromiso vital y del concepto cada vez más amplio. El Gobierno Federal ha hecho su aparición en esta escena; sus propósitos son aliviar la pobreza, combatir la ignorancia y los prejuicios, resolver problemas creados por el progreso científico y la explosión demográfica. Los gobiernos están usando el poder financiero para abrir en grandes proporciones las compuertas del poder individual.

Preparar a los jóvenes y a los adultos para una vida de trabajo - productiva y provechosa es más importante. El futuro verá el resultado - constante de esfuerzos hechos en sentido que, bien aplicados y controlados, harán del desarrollo individual una fuente poderosa, característica de esta era moderna.

#### B) TIPOS DE CAPACITACION.

En una organización, la capacitación tendrá que ocurrir a diario - en el proceso de trabajo, es por eso de vital importancia que se adapte - a las necesidades reales de la empresa. Existen dos grandes divisiones - respecto a los tipos de capacitación conocidos hasta el momento como se muestra en el esquema siguiente:



A continuación señalaremos sus características.

#### -Capacitación Individual.

La capacitación individual, presenta dos formas: Individual Directa, también llamada Individual Centrada en el Instructor y la Individual Indirecta o Individual con sistemas pre-establecidos.

Este tipo de formación se recomienda cuando existe la necesidad - de proporcionar conocimientos y de crear determinadas habilidades, regularmente debe pensarse en su utilización cuando se requiera capacitar -

o adiestrar sobre un trabajo que representa un cierto grado de dificultad que se da al individuo y que lo beneficia en forma personal y que va enfocada a un puesto determinado.

-Capacitación Individual Directa.

La clasifican como individual directa debido a que generalmente es impartida por los Mandos Intermedios o Jefes Inmediatos y dirigida a los empleados en forma individual, es decir, a uno por uno. La técnica de instrucción individual centrada en el instructor, es la más comúnmente utilizada, ya que la experiencia del supervisor o mando intermedio, juega un papel dentro del proceso de la capacitación, basándose esta técnica en los siguientes principios:

- 1) Preparar al empleado
- 2) Demostrar el trabajo
- 3) Habilitar al empleado
- 4) Observarlo en la práctica.

- 1) Preparar al empleado.

Por ser la primera fase se recomienda que el nuevo empleado conozca las características que constituyen el puesto, como son sus relaciones con otros puestos, la importancia que presenta el puesto en el engranaje productivo, señalarle la importancia de hacer bien el trabajo, indicarle las malas experiencias y repercusiones que origina un error.

- 2) Demostrar el trabajo.

Se debe mostrar al empleado capacitado, en qué lugar va a desempeñar su trabajo, con qué herramientas o equipo de oficina lo desarrollará, qué conexiones tiene su puesto y qué repercusión existe, así como - - -

capacitarlo en el manejo de materiales que se requieran para desempeñarlo en óptimas condiciones.

### 3) Habilitar al empleado.

Una vez preparado el empleado en cuanto a las características del puesto, se recomienda que explique el contenido del trabajo y lo ejecute, se deben corregir las fallas y si es necesario, repetir físicamente la demostración, para que le quede grabado en la memoria los pormenores del -- puesto.

### 4) Observarlo en la práctica.

El empleado de nuevo ingreso en el puesto practicará aisladamente el trabajo, para más tarde verificar la calidad de su actuación, indicándole quién podrá auxiliarlo en su línea de trabajo en caso de que se presenten dificultades. La técnica de la instrucción individual, es el método de enseñanza más aconsejable, por ser de tipo audiovisual, originando que el empleado capacitado comprenda fácilmente el contenido y la manera de ejecutar el trabajo. La capacitación individual directa, es transmitida en forma individual por los supervisores o jefes inmediatos enfocados al personal de nuevo ingreso, no utilizando programas específicos, sino basándose exclusivamente en la experiencia del supervisor.

#### - Capacitación Individual Indirecta.

También recibe el nombre de Individual con Sistemas Pre-establecidos, en formación requiere de una planeación que dirija y encauce las actividades del instructor supervisor y del participante empleado.

En este tipo de capacitación se cuenta con elementos auxiliares ta les como :

- 1) Reglamentos internos de trabajo.
- 2) Instructivos
- 3) Manuales de organización y procedimientos
- 4) Folletos

Observamos que en este tipo, la participación del empleado es -- más activa, ya que el supervisor simplemente vigila y orienta los conoci mientos que va adquiriendo el empleado, resolviéndole las dudas especifi cas. Considerando que la capacitación individual es la forma más senci-- lla y efectiva de lograr el aprendizaje, aunque presenta la desventaja - de ser muy costosa y no siendo posible en repetidas ocasiones se aprove-- chan las bondades que ofrece. La capacitación individual indirecta debe-- combinarse con la capacitación directa a fin de ir logrando un incremen-- to paulatino, pero al mismo tiempo paralelo y simétrico, en lo que res-- pecta a los avances de los conocimientos técnicos y prácticos que se pre tenden hacer llegar a los empleados en proceso de capacitación.

- Capacitación Colectiva Directa.

Es la que se imparte como la individual directa por los jefes in mediatos o supervisores, caracterizándose por su enfoque hacia los aspec tos más generales del trabajo en la empresa, en la oficina, en el taller, con la idea fundamental de proporcionar una imagen sobre el desarrollo - de las operaciones que realiza cada empleado en sus diferentes unidades- de trabajo, determinándoles los pasos que integran un procedimiento.

- Capacitación Colectiva Indirecta.

Se imparte casi siempre dentro de los locales propios de la empre sa a los grupos de empleados, requiere de programas específicos debida-- mente estructurados. Es el tipo de capacitación más usada por su reducido

costo y del cual se obtienen mejores resultados, utilizándose para llevarla a cabo; conferencias, proyecciones de películas, mesas redondas, etc.

#### C) BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.

El beneficio de la capacitación en un organismo empresarial se obtiene al lograrse alcanzar los objetivos hacia los cuales fue orientada la capacitación. Como resultado de lo anterior, generalmente los beneficios obtenidos son los siguientes:

- 1) Ofrecer al consumidor un producto o servicio de mejor calidad.
- 2) Un incremento en las ventas como consecuencia de lo anterior y de un mejor servicio.
- 3) Mayor utilidad, al lograrse una mayor productividad y reducción en los costos.
- 4) La superación personal del trabajador.
- 5) Mayores oportunidades de ascensos para el trabajador.
- 6) Mejor campo de acción en los mercados nacionales e internacionales por parte de las empresas.
- 7) Mejor nivel socio-económico para el trabajador.
- 8) Reducción de la dependencia tecnológica.

#### D) DIRECTRICES DE LA CAPACITACION.

La actual estructura industrial y su acelerado desarrollo, requiere imperativamente la integración de los cuadros ocupacionales, mediante la capacitación de los trabajadores por medio de un aprendizaje dinámico en los propios Centros de Trabajo o en Centros especializados ajenos a la empresa, ya que un lento aprendizaje en el menor de los casos es siempre incompleto y va en detrimento de la productividad.

Por lo anterior, la capacitación va dirigida al elemento humano- que tiene la necesidad de adquirir nuevos modos de comportamiento que - incluye actitudes, hábitos y conocimientos o cualquier combinación de - éstos.

#### E) IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.

La necesidad de capacitación del personal dentro de la Empresa - es obvia, ya que constituye una de las herramientas necesarias para al canzar las metas y objetivos de la organización tanto a corto como a -- largo plazo. Se dice que es una herramienta para alcanzar las metas y - objetivos de la organización, debido a que no es un fin por sí mismo, - sino que es un medio para llegar a un fin, constituido por la utiliza-- ción más eficiente de los recursos humanos de la Empresa. La capacita-- ción de personal no es sólo una necesidad, sino también una obligación. La Ley Federal del Trabajo establece lo siguiente:

#### ARTÍCULO 132 Fracción XIII.

"Colaborar con las Autoridades del Trabajo y Educación, de con-- formidad con las leyes y reglamentos, a fin de lograr la alfabetización de los trabajadores".

Fracción XIV. "Hacer por su cuenta, cuando empleen más de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en - forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en cen- tros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designado en atención a sus aptitudes, - cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Quan- do tengan a su servicio más de mil trabajadores deberán sostener tres -

becarios en las condiciones señaladas. El patrón sólo podrá cancelar la - beca cuando sea reprobado en el curso de un año o cuando observe mala -- conducta; pero en estos casos será substituido por otro. Los becarios -- que hayan terminado sus estudios deberán prestar sus servicios al patrón que los hubiese becado, durante un año por lo menos".

Fracción XV. "Organizar permanente o periódicamente cursos o ense- ñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabaja- dores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo, - elaboren con los sindicatos de trabajadores, informando de ellos a la Se- cretaría del Trabajo y Previsión Social, o a las autoridades de Trabajo- de los Estados y Distrito Federal, éstos podrán implantarse en cada em- - presa o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o- secciones de los mismos, por personal propio o profesores técnicos espe- cialmente contratados o por conducto de escuelas e institutos especiali- zados o por alguna otra modalidad. Las autoridades del trabajo vigila- - rán la ejecución de los cursos o enseñanzas". Aún con la obligación ex- - presa, la mayoría de los empresarios dan o proporcionan entrenamiento o facilidades de entrenamiento a sus trabajadores, por convencimiento pro- pío, cae por su propio peso el que, cuando se contrata personal fuera de la organización para llenar alguna vacante, se compite en el mercado de- la oferta y la demanda con otras compañías que pretendan un personal si- milar o de la misma índole. Resulta mucho más económico desarrollar al- personal dentro de la misma empresa, dándole oportunidad de superarse y obtener puestos mejores.

## F) QUE ES LA CAPACITACION.

## DEFINICIONES.

La capacitación, el entrenamiento, el desarrollo y el adiestramiento, son los conceptos o elementos que tienden a preparar, a mejorar y perfeccionar una labor dada y por consiguiente a incrementar la eficacia en general dentro de un organismo social, llámese empresa, negocio o dependencia gubernamental (\*). Es conveniente señalar que para algunos autores: Arias Galicia y Reyes Ponce el adiestramiento se lleva a cabo para una labor, función o trabajo determinado y la capacitación se enfoca a mejorar el elemento humano en una escala mayor, aplicable a cualquier labor y unidad de trabajo. Otros tratadistas: Antonio Prieto, Loredó, John N. Proctor, William M. Thornton en la materia señalan dos tipos de entrenamiento, el técnico y el práctico, llamándole al técnico capacitación y al práctico adiestramiento; surgiendo las siguientes definiciones:

Capacitación.- Es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

Capacitación.

"Es el acto intencionado que procura medios para que tenga lugar el aprendizaje" (1).

Entrenamiento.

"Proceso para desarrollar la facultad o habilidad de una persona

---

(\*) Capacitación en la Esfera Gubernamental ( A. Prieto Loredó).

(1) John N Proctor William M. Thornton (Manual para Directores de Línea).

en una o varias actividades específicas, cuando se dispone previamente de los conocimientos teóricos necesarios" (2).

Adiestramiento.

"Incremento de hábitos para la ejecución de tareas específicas, ya sean del orden intelectual, manual o artístico" (3).

Desarrollo.

"Perfeccionamiento de las aptitudes y disposiciones naturales adquiridas, así como los hábitos intelectuales, manuales o artísticos, con el fin de conseguir y mantener conocimientos de efectiva aplicación práctica y aptitudes positivas de realización personal" (4).

El término capacitación sobre los conceptos anteriores, al involucrar una preparación técnica, un complemento práctico, el dominio de una habilidad, una actitud adecuada y una disposición mental de tal forma que el individuo quede motivado para aplicar lo que ha aprendido.

La palabra entrenamiento o capacitación es aceptada como sinónimo de todas las formas de conocimiento, habilidad y desarrollo de actitudes que son necesarias al adulto para mantenerse al Paso del Creciente Compromiso Vital y del concepto cada vez más amplio de las capacidades del hombre. Hay enorme necesidad de unir esfuerzos para cambiar las obsoletas habilidades de algunos trabajadores por las nuevas habilidades tecnológicas que demandan la industria. El futuro verá el resultado en este -

---

(2) Antonio Prieto Loredo M.B. (Capacitación en la Esfera Gubernamental.

(3) " " " " " " " "

(4) Idem.

sentido que, bien aplicados y controlados dichos esfuerzos, harán del desarrollo individual una fuente de tremendo poder.

En resumen, puede decirse que la capacitación es de una importancia primordial, ya que está directamente relacionada con la fuerza de -- trabajo, que es uno de los pilares de toda organización y un soporte económico dentro de la infraestructura del país.

**CAPITULO II. CAPACITACION EN LA PEQUEÑA  
Y MEDIANA EMPRESA.**

## A) CONCEPTOS DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS.

Las tentativas de definición de la P.M.E. (\*), utilizan dos tipos de criterios: Los Cuantitativos y los Cualitativos.

Criterio Cuantitativo: Adoptan parámetros tales como el personal ocupado, el capital y/o la cifra de ventas.

Por ejemplo: "Existe una zona en cada industria cuya empresa, -- en virtud de su pequeño tamaño, se encuentran en condiciones desventajosas para competir. Por lo tanto, a esa parte de la industria que lucha -- por ser o continuar siendo competitiva".

Criterio Cualitativo: Procurar establecer la esencia de la - - - P.M.E.(\*). Consideramos que esa esencia está muy claramente expresada.

Por ejemplo: "La característica más importante compartida por todas esas empresas tan dispares, y por todas las pequeñas empresas, es -- que son administradas por sus propietarios". (Obsérvese que la definición excluye las filiales que pueden ser formalmente pequeñas empresas, pero que no son manejadas directamente por sus dueños).

En efecto, la característica de la Pequeña y Mediana Empresa es que dos de los factores de la producción, el capital y el empresario, se identifican con las mismas personas reales (En la pequeña, el factor trabajo suele encontrarse también confundido en las mismas personas).

La línea de separación entre la Pequeña y Mediana Empresa es -- igualmente imprecisa, se suele señalar que la mayor diferenciación de -- funciones, la aparición de personal profesional ( no socios). En puestos de responsabilidad y la delegación de autoridad son indicadores del paso de Pequeña a Mediana Empresa.

(\*) P.M.E. Pequeñas y Medianas Empresas.

Concepto de Empresa Pequeña: Capital Contable entre 50 mil y 5 millones de pesos. En nivel ocupacional por tamaño de empresa la ocupación promedio es de 24 trabajadores y la inversión promedio por trabajador es de 132 mil pesos en la creación de un empleo. En cuanto a maquinaria, en general, ocupa 62% de fabricación nacional y solo 38% importada\*.

Concepto de Empresa Mediana: Capital Contable entre 5 millones y 40 millones de pesos. En nivel ocupacional por tamaño de empresa la ocupación promedio es de 79 trabajadores y se invierte 318 mil pesos en la creación de un empleo. En cuanto a maquinaria en general, ocupa 34 % de fabricación nacional y el 66% importada\*.

Concepto de Empresa: Es la reunión de los diversos factores de la producción como son la naturaleza, capital, trabajo y organización, con el objeto de alcanzar determinados fines para obtener ganancias.

#### Definición General:

La Empresa Pequeña y Mediana es fundamental en esta etapa del desarrollo económico y social de México. Son los pilares de la producción de los bienes básicos, fuentes naturales de creación de empleos y de fortalecimiento interno. En un marco nacionalista y democrático, la pequeña y mediana industria tiene asignada la responsabilidad de contribuir en el esfuerzo que realizan los demás sectores de la sociedad mexicana\*.

#### B) LA FUNCION CAPACITACION DENTRO DE LA EMPRESA.

Es una fórmula cuyo propósito es dotar al personal de los centros de trabajo con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar su labor y mantenerse actualizado ante -

\* Criterio FOGAIN.

el resto del creciente desarrollo tecnológico y la necesidad de ampliar cada vez más las capacidades del hombre.

La Capacitación de Personal dentro de la empresa es concebida - como una respuesta a:

1) La Falta de Personal Calificado.

La empresa recluta y selecciona al personal que requiere integrar bajo la condición de la oferta de mano de obra que existe en el -- mercado de trabajo.

2) Las Deficiencias de la Capacitación Técnica Escolar.

Es razonable el aceptar que las empresas no pueden descansar en los esfuerzos que nuestro sistema educativo realiza por preparar día a día mayor número de personal competente.

3) El Creciente y Acelerado Proceso de los Cambios.

Realmente es importante que la empresa cuente con personal competente que se adecúe y responda con efectividad al cambio y no permanezca como un espectador.

4) La Necesidad de contar con Ejecutivos Efectivos.

La empresa al considerar en sí mismo la capacitación y además - de estar en posibilidades de lograr una mayor efectividad organizacional prosigue el medio adecuado por la autosatisfacción del trabajador individualmente.

La Capacitación en el Futuro.

Para poder elegir y proyectar, la dirección que debe seguir la capacitación, primeramente es necesario determinar cuál es la realidad - a la que nos enfrentamos.

La Función de Capacitación en la actualidad será:

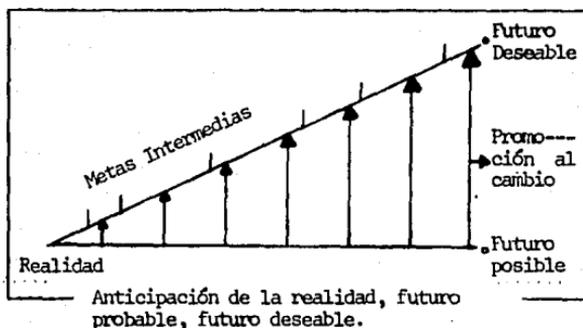
- Determinar hacia dónde nos dirigimos.
- Y si ese futuro es el que deseamos.

Si la decisión es de cambio, habría que determinar en función de Tiempo - Costo - Beneficio, las acciones a desarrollar.

El esquema siguiente muestra gráficamente el planteamiento anterior:

#### CAPACITACION EN EL PRESENTE Y FUTURO

(\*)



La función Capacitación Dentro de las Empresas.

Esta función consiste en sistematizar las acciones de capacitación y se olvida de los métodos y procedimientos científico-técnicos para determinar, planear y realizar las tareas de capacitación.

Para poder llevar a cabo eficientemente todas las actividades - que implica sistematizar la capacitación es indispensable contar con un

(\*).- CENAPRO. Centro Nacional de Productividad.

aparato administrativo y técnico que además funcione como una entidad - de la empresa integrada totalmente a los objetivos, políticas y necesidades de la misma.

Premisas de la Función Capacitación dentro de la Empresa:

- Para desarrollar adecuadamente al personal de una organización es necesario, primero establecer una filosofía gerencial en materia de administración de recursos humanos y contar con ejecutivos efectivos -- que puedan reportar beneficios de capacitación.

- La Capacitación dentro de la Organización no debe ser considerada como una acción aislada, sino como una actividad de apoyo para el logro de los objetivos de la empresa.

- La Capacitación no debe ser responsabilidad de un coordinador sino de un departamento.

Es importante considerar bajo estas premisas la necesidad de -- contar con:

- Personal preparado para planear y desarrollar las acciones de capacitación sistemática como son:

- Recursos materiales y económicos suficientes.

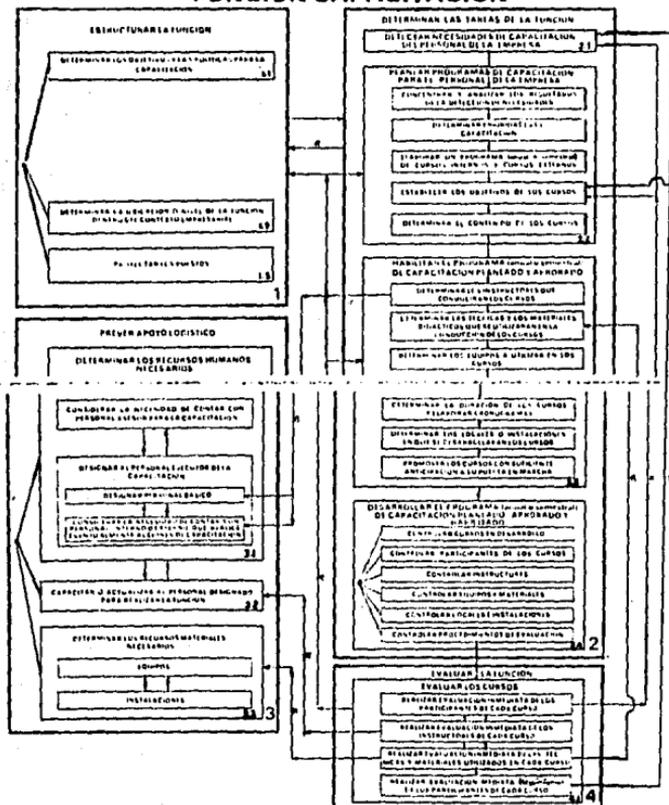
- Fuentes de información y servicios de asesoría adecuados.

A continuación un modelo que se propone para operar la Función- Capacitación dentro de las empresas. (pág. 23-1)

Cada uno de los cuatro sistemas: 1.- Estructurar la Función. -- 2.-Determinar las Tareas de la Función. 3.- Prever Apoyo Logístico y 4.- Evaluar la Función. Está integrado por varios subsistemas, marcándose además la relación existente entre ellos:

## MODELO PARA OPERAR LA FUNCION CAPACITACION

(\*)



(\*).- CENAPRO, Centro Nacional de Productividad.

"El sistema 1. Estructurar la Función, se refiere a los elementos organizacionales básicos para operar la función.

Esos elementos están expresados por los subsistemas:

1.1 Determinar los Objetivos y las Políticas para la Capacitación.

1.2 Determinar la Ubicación o Nivel de la Función dentro del Contexto Empresarial.

1.3 Proyectar los Puestos.

Cada uno de ellos tiene una importancia capital, ya que especifican el papel que va a jugar la capacitación en el desarrollo de los recursos humanos, la importancia que la empresa le dará a esta actividad - además de el organigrama y las descripciones de los puestos que deben integrarla.

Estos tres subsistemas están íntimamente relacionados y su adecuada integración afecta directamente al sistema: " Determinar las Tareas de la Función".

El sistema 2. Determinar las Tareas de la Función, plantea de una manera concreta las actividades que implica la sistematización del adiestramiento y la capacitación. Estas se expresan como subsistemas, ya que su realización implica recurrir a técnicas y procedimientos específicos. Dentro de este sistema contamos los subsistemas:

2.1 Detectar Necesidades de Capacitación, el cual constituye el punto de partida para cualquier acción de este tipo.

2.2 Planear Programas de Capacitación para el Personal, en el que se plantea la necesidad de programar semestral o anualmente las - - - -

actividades de adiestramiento y capacitación, estableciendo los objetivos y el contenido de los cursos, los cuales deben estar acordes con las necesidades detectadas.

2.3 Habilitar el Programa de Capacitación. Este subsistema incluye todas las actividades indispensables para integrar los recursos humanos y materiales sin los cuales sería imposible desarrollar las acciones. En este caso se marca la retroalimentación que la actividad determina a los instructores, dá al subsistema 3.1. Determinar los Recursos Humanos Necesarios concretamente en lo relativo al personal básico y eventual.

2.4 Desarrollar el Programa. En este subsistema se incluyen las actividades tendientes a controlar los cursos en sus aspectos de instructores, participantes, equipos locales e instalaciones y sobre todo en cuanto a los procedimientos de evaluación, ya que de la correcta aplicación de éstos depende el conocer de manera precisa los resultados de las acciones emprendidas.

El sistema 3. Prever Apoyo Logístico considera tres cuestiones de suma importancia para realizar la función, éstas son:

3.1 Determinar los Recursos Humanos en los que recaerá la responsabilidad de promover, planear, habilitar y desarrollar las acciones. Este personal puede ser de tres tipos; asesores, responsables directos y personal que eventualmente intervenga en las acciones.

3.2 Capacitar al Personal que Desarrollará las Acciones.

Este subsistema incluye todas las actividades tendientes a mantener actualizados a los ejecutores de la capacitación, bajo la premisa de

que no es posible que desarrollen acciones efectivas, si desconocen las mejores maneras de hacerlo.

3.3. Determinar los Recursos Materiales. En este caso es importante considerar la necesidad de contar con equipos e instalaciones -- adecuadas para realizar la capacitación, ajustadas a las necesidades de la empresa.

Por último, el sistema 4 Evaluar la Función resulta ser la cuestión más importante, ya que como lo indican todas las líneas de retroalimentación, es en relación a ella que se va a determinar si la estructura de la Función es adecuada, si el personal y los equipos e instalaciones son los indicados.

En cuanto a las tareas de la Función, la evaluación permitirá -- comprobar si la detección de necesidades, objetivos y habilitación de las acciones fue adecuada o en que aspectos es necesario hacer correcciones.

La evaluación así planteada permitirá hacer de la capacitación -- algo dinámico, que se mantenga en constante evolución, buscando nuevos procedimientos y técnicas que propicien mejores resultados.

Cabe mencionar que este modelo sólo presenta una panorámica general de la Función Capacitación, y que dada uno de los sistemas y subsistemas planteados requieran de técnicas, procedimientos, criterios, etc.

#### C) PLANTEAMIENTO DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Se ha observado que los responsables de la capacitación conocen la técnica para diagnosticar necesidades (inventario de habilidades, --

análisis de puesto, entrevistas, etc.); en donde manifiestan deficiencias en la planeación de la determinación de necesidades, en las estrategias a seguir y en la selección y combinación de las técnicas adecuadas al tipo de empresa y problema a resolver.

#### Necesidades de Capacitación.

Se transcriben a continuación las definiciones de tres autores diferentes, a fin de entresacar de ellos los elementos comunes o elementos clave.

" Cuando los problemas se deben a deficiencias en los conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales o actitudes personales se habla de necesidades de capacitación". (1)

"Las necesidades de capacitación surgen de la insuficiencia de los empleados con un potencial adecuado o en uso efectivo de los conocimientos y habilidades en ellos existentes". (2)

"La diferencia que se obtiene al comparar los requerimientos del trabajo con habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes actuales del trabajador". (3)

"La palabra 'necesidad' implica que algo falta, que hay una limitación en alguna parte. La palabra 'adiestramiento' implica, además, -- que esta carencia puede llenarse con adiestramiento; necesidad de adiestramiento es, pues, la limitación que puede corregirse mediante el -- adiestramiento". (4)

- 
- (1).- Mendoza, Alejandro. Determinación de necesidades de adiestramiento. México, Servicio Nacional ARMO, 1972.
- (2).- Ceramics, Glass and Mineral Products Industry Training Board. How to assess your training needs. London, S.F.
- (3).- Warren, Malcom. Training for results. Massachusetts, Adison - - - Wesley, 1969, p. 52
- (4).- Boydell, Tom H. Una guía a la identificación de necesidades de -- Adiestramiento. Londres, Bacie, 1972. Traducción.



Dentro de los motivos que implican una necesidad de capacitación, podemos mencionar: cambios en los sistemas de trabajo, deseos de superación del personal, adquisición de maquinaria y equipo más moderno, etc.

Sin embargo hay otras necesidades que no se manifiestan claramente: sólo mediante una investigación sistemática tales necesidades, como una baja en la producción, un ausentismo excesivo o unas relaciones deficientes pueden ser o no problemas corregibles con adiestramiento. Sólo una investigación nos daría información acerca de si tales problemas implican acciones de capacitación o requieren de otro tipo de solución. -- Ambos enfoques no son excluyentes, de tal modo que puede hablarse de necesidades ocupacionales manifiestas, o bien, de necesidades ocupacionales encubiertas, etc.

#### Técnicas y Modelos.

Para detectar necesidades hay un conjunto de técnicas que hacen posible obtener tal información. Casi todas las técnicas requieren de ciertos instrumentos (cuestionarios, guías, cuadros de doble entrada y otro), que permiten concentrar los datos y facilitar su interpretación. Pero ante la circunstancia de que no hay una técnica que garantice resultados óptimos en todos los casos, y de que generalmente se requiere de la combinación de dos o más técnicas para tener datos más confiables, se ha observado una tendencia a la creación de modelos para la determinación de necesidades.

Por modelo puede entenderse un patrón, un camino general constituido por una serie de actividades debidamente secuenciados y que - - -

implica la aplicación de varios criterios básicos y el empleo de dos o más técnicas para la determinación de las necesidades de adiestramiento y capacitación.

Algunos modelos emplean, junto con las técnicas específicas para detectar necesidades, medios para integración de grupos, para autoevaluar conductas grupales, así como dramatizaciones y simulaciones.

El modelo en síntesis, es un plan general a seguir para detectar necesidades e implica el empleo de diversas técnicas:

#### Tipos de Modelo.

Los modelos tienden a ser de dos tipos; los centralizados en el analista y en la percepción de los niveles jerárquicos más altos de la empresa o institución y los centralizados en la participación de los niveles afectados.

#### I) Modelos centralizados en el analista.

Un ejemplo típico de modelo centrado en el analista sería el siguiente: son requeridos los servicios del encargado de capacitación o de un consultor para detectar las necesidades de adiestramiento y capacitación de los obreros y empleados administrativos de una empresa ¿Qué modelo selecciona? ¿Qué actividades y técnicas aplica?

1.- Entrevista a la gerencia. El propósito es conocer, desde ese nivel jerárquico, lo que se considera como síntomas y problemas, y las áreas en que se manifiestan.

2.- Análisis de las estadísticas y las descripciones de puesto. Aquí se completa la información sobre síntomas y problemas.

3.- Observación directa. Verifica personalmente los síntomas y

problemas en las áreas señaladas. No se establece contacto con los trabajadores.

4.- Cuestionarios. Paralelamente se elaboran y se aplica a los -- supervisores un cuestionario para localizar aquéllo en que ellos juzgan que deben ser capacitados sus subordinados.

5.- Concentración e interpretación de la información recolectada. Aquí propiamente se diagnostican las necesidades y se establecen las - - prioridades. Esta actividad la realiza el analista.

6.- Formulación del informe. El diagnóstico se redacta de una ma- nera formal para ser presentado ante quien solicitó la determinación de- necesidades.

La centralización de las actividades en el analista es evidente; en ningún momento se requirió de la opinión y expectativas de los direc- tamente afectados (obreros y empleados administrativos). Para determi- nar los síntomas y problemas se tomó en cuenta únicamente la opinión de la gerencia. Para verificar los datos, el analista recurrió a las técni- cas de observación directa y a la del cuestionario.

## II.- Modelo Participativo.

Una empresa solicita un diagnóstico de necesidades; el encargado de capacitación presenta a su jefe inmediato el siguiente plan de acción:

10.- Concentrar los datos que sobre síntomas de problemas confron- te la empresa.

20.- Invitar a los ejecutivos a participar en la detección de ne- cesidades, por medio de jornadas de trabajo.

30.- Desarrollar jornadas de trabajo sobre DNAC (\*) con las siguientes actividades:

a) Presentación de los objetivos del evento y expectativas de los participantes.

b) Conferencias sobre el papel de la DNAC (\*) y técnicas específicas para detectar necesidades.

c) Prácticas sobre DNAC. Los participantes serán divididos en parejas o en pequeños grupos; se les asignarán áreas o departamentos, para que, en base a los síntomas manifestados, planeen y lleven a efecto un diagnóstico de las necesidades de adiestramiento y capacitación.

d) Concentración e interpretación de los resultados arrojados por las técnicas aplicadas.

e) Presentación de un informe al resto del grupo, el cual será apropiado o ajustado en su caso.

f) Entrega de los informes finales al departamento de capacitación.

40.- Verificar y/o complementar los datos y evidencias presentadas en los informes, con otros documentos, cuadros estadísticos y opiniones de alta gerencia.

50.- Presentar el diagnóstico final.

En este modelo se hace intervenir a los ejecutivos de la empresa en forma activa. Son ellos quienes realizan el trabajo de campo del diagnóstico de necesidades, bajo la asesoría del encargado de capacitación, quien será el principal usufructuario de esos resultados.

(\*) DNAC.- Diagnóstico de las necesidades de adiestramiento y capacitación.

Dado que la determinación de necesidades es una acción periódica, el modelo tiene una ventaja adicional: Preparar a un grupo de personas - en el manejo de una metodología. Esta circunstancia permitirá al encargado de capacitación aprovechar en situaciones similares a este personal, - con ahorro de tiempo y esfuerzo.

Consideraciones Generales sobre los Modelos.

Tanto los modelos participativos como los centralizados en el an lista poseen ciertas características similares.

1) Ambos tipos son caminos generales para alcanzar un objetivo -- específico: Determinar las necesidades de adiestramiento y capacitación. Son estrategias, planeación previa de las acciones de investigación, establecimiento de los criterios y técnicas a seguir, aplicación de las po líticas y espíritu de la organización en relación con la capacitación.

2) Las Técnicas en ellos empleadas las aplica personal especializado, o en su defecto, personal de la empresa previamente instruido en - tales técnicas.

3) Siguen una secuencia de etapas semejantes:

a) Buscan evidencias generales.

b) Localizan áreas críticas.

c) Dan respuesta a la pregunta: ¿Es la capacitación y el adiestra miento la solución indicada?

d) Especifican las necesidades.

e) Formulan el plan y buscan la aceptación de las autoridades.

4) Ambos modelos señalan las necesidades del personal para ocu-- par otros puestos dentro de la organización, e indican asimismo, las - -

necesidades que la capacitación puede satisfacer en el personal para ocupar otros puestos dentro de la organización. En muchas empresas e instituciones la determinación de necesidades también implica el diagnóstico de acciones de capacitación en asuntos de índole cultural, familiar y otros.

5) La formulación del modelo es una actividad típica del encargado de capacitación. Aún en los casos en que un auxiliar o especialista externo lo formulara, es su responsabilidad supervisarlos y ajustarlos.

Diferencias entre el modelo participativo y el centralizado. Ambos modelos existen diferencias de forma y de fondo. Las más significativas son:

1) En los modelos participativos no interviene únicamente la opinión de las altas autoridades para establecer las necesidades y tomar las decisiones.

Los modelos participativos toman en cuenta las expectativas e inquietudes expresadas por los afectados. En los modelos centrados en el analista los afectados tienen escasa oportunidad de hacerlo.

2) Los modelos centrados en el analista no incluyen técnicas que preparen a los afectados para colaborar en la detección de necesidades. Las técnicas que se aplican son muy específicas (observación, análisis de puesto, cuestionarios, etc.).

3) En los modelos centrados en el analista, las técnicas seleccionadas son aplicadas por los especialistas, y la interpretación de los datos así como la determinación final, son hechas por ellos mismos.

En los modelos participativos las técnicas e instrumentos son --

manejados indistintamente por los especialistas y por los afectados.

4) Los modelos participativos aprovechan los conocimientos y experiencia de los jefes y subordinados. Toman en cuenta a quienes viven los problemas.

Los modelos centrados en el analista con relativa frecuencia subestiman este aspecto.

#### Factores que Intervienen en la Formulación del Modelo.

Los responsables de planear y llevar a cabo el diagnóstico de las necesidades de capacitación, requieren de sensibilidad para captar la influencia de los variados factores que interviene. En no pocas ocasiones el diagnóstico y, consiguientemente, el plan de capacitación derivado, resulta incompleto o se enfrenta a diversos problemas originados por factores que no fueron tomados en cuenta.

Se realizará una buena determinación de necesidades si se sustenta en estas cuatro consideraciones:

- a) Conocimiento de las políticas y procesos.
- b) Conocimiento de los factores externos que influyen sobre la empresa.
- c) Conocimiento de las características del personal que en ella labora.
- d) Dominio sobre los criterios y técnicas para determinar necesidades.

A continuación ofreceremos una relación de factores que ayudan al responsable a verificar el grado en que han sido tomadas en cuenta las -

cuestiones incluidas no agotan el análisis. De acuerdo a las características de su organización, se pueden ampliar o ajustar.

1) Marco Normativo. Se caracteriza de acuerdo a los siguientes -- puntos:

¿Qué leyes o reglamentos afectan a la capacitación en la empresa?

¿Qué disposiciones o acuerdos sobre capacitación existen entre la empresa y el sindicato?

¿En qué documentos están enunciadas las atribuciones del encargado de capacitación?

2) Estructura Orgánica.

¿Cuál es la estructura de la empresa?

¿Existe algún "manual de organización"?

3) Políticas y Programas.

¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

¿Qué políticas sigue?

¿Qué funciones y objetivos tiene el departamento de capacitación?

¿Qué actitud manifiestan las autoridades hacia la capacitación de los trabajadores?

4) Cambios Técnicos y Administrativos.

¿Se esperan cambios administrativos?

¿Provocarán factores externos cambios en la producción?

¿Habrá ampliaciones?

¿Requiere de reformas administrativas y/o técnicas el departamento

de capacitación para cooperar en la realización de los cambios de la empresa?.

5) Recursos Humanos.

¿A qué aspira el personal de la empresa?

¿Existe un censo, inventario o análisis ocupacional del personal?

¿Qué características actuales poseen los trabajadores?

¿Acusan índices normales de rotación, las transferencias, el ausentismo y la deserción?. ¿En qué áreas?

¿Existen problemas de reclutamiento y selección de personal?

6) Productividad.

¿Están determinados los estándares?

¿Son controlados los estándares por el personal interno?

¿Qué procesos se efectúan?

¿Qué tipo de tecnología se emplea?

¿Qué maquinaria y equipo se están utilizando?

¿Imparten los proveedores capacitación a los operarios de las máquinas empleadas?

¿De qué equipo dispone el departamento de capacitación?

7) Presupuesto.

¿A cuánto asciende el presupuesto manejado por el departamento de capacitación?

¿Cuál es el monto del presupuesto manejado por la empresa?

¿Cuáles son las tarifas del personal instructor externo?

¿Cuál es el costo promedio de una hora de instrucción?

8) Metodología DNAC.

¿Se cuenta con las descripciones de puesto?

¿Se tiene información sobre técnicas específicas para determinar necesidades?

¿Se cuenta con personal preparado para efectuar la DNAC?

A continuación se muestra un cuadro comparativo de algunas técnicas de DNAC, cuyo conocimiento es indispensable para el encargado de Capacitación y Adiestramiento. (pág. 38-1)

D) EDUCACION PERMANENTE Y LA CAPACITACION.

I.- SISTEMA EDUCATIVO Y EDUCACION PERMANENTE.

Cabe notar en primer lugar, que la idea de educación permanente abarca mucho más que el simple, afán de prolongar el proceso educativo durante toda la vida del hombre. De hecho la educación permanente pretende "abrir" el sistema educativo "cerrado" actual, en casi todas sus dimensiones.

a) El sistema educativo, se caracteriza, en primer lugar por ser un sistema "formal". Esta formalidad se manifiesta, entre otras cosas, en la definición estricta de los niveles educativos y en su inevitable secuencia lineal; en la rigurosa definición de cada tipo de educación según el público hacia el cual ella se dirige, en la rigidez de los programas y de los contenidos educativos de cada tipo; en la especialización -

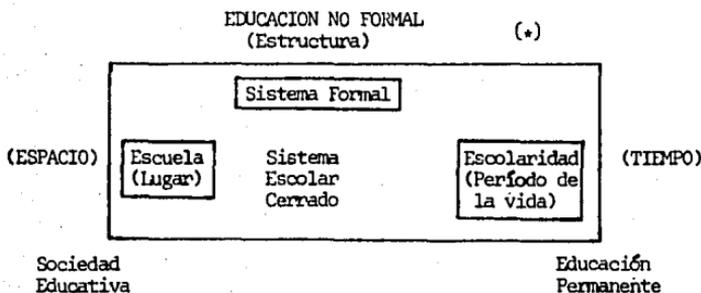
**CUADRO COMPARATIVO DE TECNICAS PARA DIAGNOSTICAR NECESIDADES DE (4)  
ADIENTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL**

Técnicas	Tipo de aplicación	Material requerido	Aplicación		Número de investigadores		Tiempo de elaboración del material teniendo en cuenta la descripción de puestos (Aprox.)	Tiempo requerido para la aplicación (Aprox.)	Requiere de habilidades especiales del investigador o jefe	Resultados que ofrece		
			Quem aplica	A quien se aplica	Mínimo	Máximo				Número de trabajadores y nombres	Lista de actividades o tareas	Evidencias técnicas por las que se ve a cargo, y niveles
Inventario de habilidades		Forma especial	Analista Jefe Supervisores	Subordinado investigado	1	Cada forma registra datos de 10 a 15 trabajadores	20 minutos	Según No. de Invest. y actividades.	No	Si	Si	Niveles individual y ocupacional
Técnica de tarjetas	Individual o colectivo	Tarjetas y Descripción de puesto	Analista Jefe Supervisores	Jefes y subordinados	1	limitado	15 minutos	20 Min. por sujeto o por grupo	No	Si	Si	Niveles ocupacional e individual
Lista de verificación	Individual o colectivo	Forma especial	Analista Jefe Supervisor	Subordinado	1	1	30 minutos	30 Min. por sujeto o por grupo	Conocimiento del puesto observado Objetividad	Si	Si	Nivel individual
Entrevista	Individual	Guía	Jefe Analista	Jefes y subordinados		1	15 minutos	30 Min. por sujeto	Si Técnicas de entrevista	Si	Si	Niveles, indiv. ocupacional y organizacional
Cuestionarios y encuestas	Individual o colectivo	Formas elaboradas por el investigador	Jefe Analista	Jefes y subordinados	1	limitado	40 minutos	30 Min. por sujeto o por grupo	Elaboración de cuestionarios	Si	Si	Niveles, indiv. ocupacional y organizacional
Corridos	Grupal	Tarjetas y hojas de información	Jefe Analista	Jefes y subordinados	4	20	40 minutos	30 Min. por sesión	Si Manejo de grupo	Sólo globalmente	Si	
Ejercicios de visión futura	Grupal e individual	Documento y cuestionarios especiales	Analista	Jefes y subordinados	1	20	2 horas	1 hora	Si Manejo de grupo	Si	Parcialmente	Niveles, indiv. ocupacional y organizacional
Torneos de ideas	Grupal	Pizarra Rotafolio	Analista	Jefes y subordinados	8	20		30 minutos	Si Manejo de grupo	Sólo globalmente	Sólo globalmente	Niveles indiv. ocupacional y organizacional

(\*) CENAPRO. Centro Nacional de la Productividad.  
CONACYT. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

de funciones de los agentes educativos; maestros, estudiantes, etc.

b) El sistema educativo se caracteriza en segundo lugar, por su estrecha "localización espacial" en el universo constituido por la sociedad contemporánea.



En nuestras sociedades, la función educativa está estrechamente ligada a la institución escolar. Educar es escolarizar.

Las otras instituciones sociales, como la familia y la empresa, tienden a eximirse de su propia responsabilidad educativa y la transfieren a la escuela. Resulta de lo anterior un divorcio siempre más acentuado entre la escuela y la sociedad; entre el conocimiento transmitido por un canal muy estrecho y la realidad vivida u observada directamente a través de los canales de comunicación de masa. En todo caso, la responsabilidad compartida por muy diversas instituciones. La educación se realiza mejor cuando se aprovechan al máximo todas estas oportunidades y cuando se abren al esfuerzo educativo todos los canales de comunicación para propiciar el diálogo multilateral y recíproco, indispensable para la renovación permanente de los esquemas culturales, en la perspectiva de la educación permanente.

(\*) CENAPRO.- Centro Nacional de Productividad.

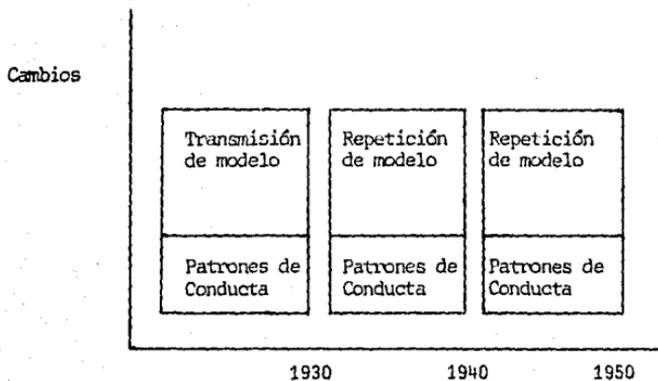
c) Por último, el sistema educativo actual se caracteriza por ser limitado en el tiempo, a un solo período de la vida del hombre; el de la niñez y de la adolescencia. Este período, en el cual se supone que la mente del hombre es más moldeable, ha sido caracterizado erróneamente -- por ciertas escuelas de psicólogos, como el más propicio para el aprendizaje. Parece inútil subrayar que la respuesta a estas creencias falsas constituye el tema mismo de la "Educación Permanente". Sin embargo cabe insistir en que la apertura del sistema educativo en su "dimensión temporal", propuesto por la Educación Permanente, no lograría su cometido sin una profunda reforma en sus otras dimensiones; sin una "apertura real" - hacia la "educación no formal", y sin una extensión del mismo sistema a todas las instituciones sociales susceptibles de compartir la función -- educativa.

## II.- NECESIDAD DE LA EDUCACION PERMANENTE.

Al querer encontrar las razones del renovado interés actual por la Educación Permanente, uno cae rápidamente en la enumeración de una serie de factores, a menudo repetitivos y convergentes todos hacia un mismo fenómeno. Se mencionan la tremenda acumulación de conocimientos, característica de nuestra época, y causa directa al mismo tiempo de la explosión de los programas escolares y de la extensión de los estudios. Se evoca al divorcio creciente entre la educación teórica y las exigencias de la formación práctica. La verdad es que, todo lo anterior es la expresión del fenómeno generalizado a escala mundial, de la tremenda aceleración y acumulación del CAMBIO de la educación.

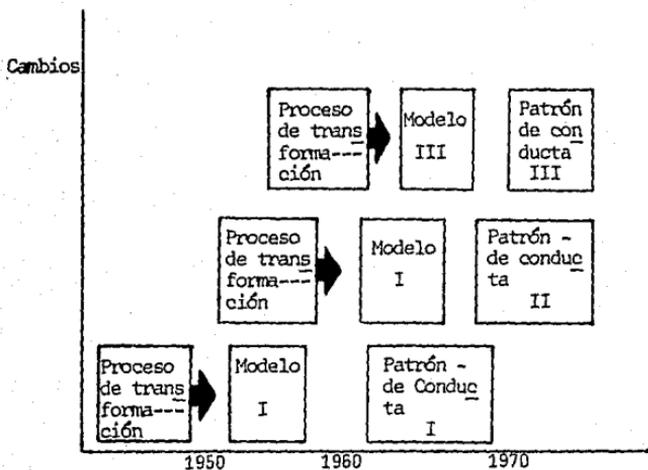
## I.- CAMBIOS DE NECESIDAD DE LA EDUCACION PERMANENTE

(\*)



## II.- ACELERACION Y LA CULMINACION DE LOS CAMBIOS DE LA EDUCACION

(\*)



La educación podía ser concebida todavía como simple transmisión de esquemas o modelos, susceptibles de representar fenómenos relativamente estables. Sin embargo, la aceleración y la acumulación de los cambios, invalidaron rápidamente este tipo de educación. Entre el descubrimiento científico y su aplicación industrial, el lapso medio es ahora de 5 a 10 años y la duración de vida de algunas innovaciones no pasa de 15 años.

En estas circunstancias, la educación no puede consistir ya en la simple transmisión de información, cuyo contenido se hace rápidamente -- obsoleto. La Educación necesariamente vuelve a adquirir las características de la verdadera FORMACION, Lo importante no es la capacidad de asi milar modelos y de volver a repetir ciertos patrones de conducta (adiestramiento), sino más bien la capacidad de transformar modelos a cada momento y de crear nuevos modelos que generen nuevos patrones de conducta acordes con las nuevas circunstancias.

Lo esencial de la educación es pues, "aprender a aprender", es -- decir despertar:

a) La capacidad de informarse, por medio de los libros que transmiten la cultura establecida y codificada y, con renovado interés, por medio de la observación de la realidad del medio ambiente.

b) La capacidad creativa: generadora de nuevos modelos, más adaptados a las nuevas circunstancias.

c) La capacidad de comunicarse: En forma multilateral y recíproca (dialógica), de difundir a los demás y de intercambiar para compartir -- con los demás, los nuevos modelos elaborados. El dominar la comunicación del pensamiento y del lenguaje.

"Aprender es de todas las actividades humanas la que menos requiere de manipulación exterior. La mayor parte del saber que se adquiere -- más bien es el resultado de una participación no obstaculizada dentro de un contexto significativo".

### III.- LO QUE NO ES LA EDUCACION PERMANENTE.

a) La educación permanente no puede ser concebida tampoco como -- una simple escolaridad prolongada, tampoco ha de concebirse como una especie de "servicio después de ventas" que es característica a menudo de los cursos de recuperación o de actualización proporcionados por las instituciones educativas, a través de sus departamentos de extensión. Cabe recordar pues que la educación es un proceso de adaptación del individuo al mundo en el cual vive; si el mundo está en evolución constante, el -- proceso debe ser continuo. Subsiste pues, la "necesidad de reorganizar-completamente el sistema de enseñanza y los procesos educativos sobre la base de una educación permanente que se proponga enfrentar la evolución-dinámica más que proporcionar conocimientos tradicionales".

b) Finalmente la Educación Permanente no puede ser confundida con la educación para adultos, concebida como una especie de "escuela - - - paralela".

Asimismo, "la educación de adultos no puede considerarse como un lujo reservado a algunos individuos excepcionales y aislados, en una institución que dirija su interés exclusivamente a un breve período de la edad adulta; sino por el contrario, como una necesidad permanente, un -- elemento de la ciudadanía que es inseparable de otros y por consecuencia, debe ser universal y extenderse a lo largo de toda la vida".

#### IV.- PRINCIPIOS BASICOS DE LA EDUCACION PERMANENTE.

La "Educación Permanente" es un nuevo enfoque para la realización del proceso educativo, que pretende integrar y poner a disposición de individuos y de grupos, los elementos necesarios para asegurar su formación durante toda la vida, y organizado en forma tal que les permita adquirir en forma continua, los conocimientos y las aptitudes que contribuyan a su formación personal y al desarrollo social. Este nuevo enfoque se traduce en un conjunto de principios que implican cambios correlativos en el sistema educativo tradicional, siendo los más importantes los siguientes:

- a) El proceso educativo fundamental es el aprendizaje.
- b) El aprendizaje es ante todo responsabilidad del propio individuo, lo cual reduce seriamente el enfoque paternalista de la educación tradicional.
- c) El individuo debe ejercer la responsabilidad de su propia educación durante toda su vida, recibida solamente durante un período y válida para toda la vida.
- d) La sociedad debe proporcionar, lo más pronto posible, la capacidad de aprendizaje necesaria para poder realizar este proceso en forma continua.
- e) El aprendizaje personal se realiza mejor por medio de la comunicación social, de la difusión y del diálogo, que aseguran a la vez la multilateralidad y la reciprocidad del proceso de comunicación.
- f) La educación permanente es un proceso susceptible de realizarse, en múltiples lugares y en muy diversos momentos, en la sociedad. - -

La sociedad educativa es el "medio educativo" por excelencia, donde las - instituciones que participan de la función educativa deben multiplicar -- las oportunidades de aprendizaje y proporcionar, a individuos y grupos, - en forma continua, los medios necesarios para la realización de un proceso educativo permanente. Esto último consagra la desaparición del monopolio tradicional.

#### V.- IMPLICACIONES PARA LA CAPACITACION EN EMPRESAS PUBLICAS.

La Educación Permanente, en cuanto a la Capacitación en la Administración Pública, se caracteriza por lo siguiente:

a) En primer lugar el enfoque de la Educación Permanente nos obliga a redefinir el papel de las administraciones, de los organismos y de - las empresas públicas, dentro de la sociedad educativa.

La familia rural tradicional tenía al mismo tiempo el papel de unidad de producción y el de medio educativo. Los objetivos de promoción -- personal del individuo convergían hacia los objetivos del desarrollo y -- del bienestar social. La era de la producción en masa vino a romper este precario equilibrio, especializando en sus funciones respectivas la escuela y el medio de trabajo. Sin embargo, las grandes empresas públicas siguieron asumiendo ciertas funciones de capacitación para el trabajo, en particular en lo que se refiere a los aspectos prácticos y técnicos del mismo y sobre todo, para la realización del trabajo manual a nivel de operarios.

Se dejó para la escuela la responsabilidad de la enseñanza teórica (escuelas técnicas) y la preparación de ejecutivos de nivel superior - -

(universidades). En realidad, la Educación Permanente en la sociedad educativa, en las grandes empresas y los organismos públicos, por su importancia social, estarán llamados a asumir cada días más una participación creciente en el esfuerzo educativo. Participación que vaya mucho más allá de la capacitación acostumbrada. De hecho recordemos que, en la perspectiva de la desescolarización las escuelas jugarán un papel siempre más-reducido, aunque fundamental para el desarrollo básico de la formación.

- La participación de las empresas públicas en la perspectiva de la educación permanente se fundamenta más bien en una profunda redistribución de los contenidos educativos; hay ciertas cosas que se aprenden - mejor haciéndose que leyéndose en un libro.

Las empresas y organismos del sector público deberán pues, organizar experiencias educativas enteramente nuevas e integradas a la formación académica, en colaboración estrecha con las escuelas y a menudo sin ellas.

- Más que todo, las empresas públicas deberán multiplicar las experiencias educativas destinadas no solamente a sus miembros (capacitación realizada en una perspectiva egoísta de aumento de eficiencia), sino más bien, para cualquier miembro de la sociedad.

- Las empresas y los organismos públicos deben orientar su capacitación hacia una mística del servicio al público que alcance no solamente a sus propios empleados, sino que desarrolle su sentido de responsabilidad, proyectando esta nueva imagen del servidor público y agilizando - las relaciones entre los que proporcionan estos servicios y los usuarios.

b) El enfoque de la capacitación, en las empresas y organismos --

públicos, es susceptible de modificarse profundamente bajo las presiones conjuntas de la Educación Permanente y de las nuevas orientaciones del Desarrollo Organizacional y de la Administración por Objetivos.

El Desarrollo Organizacional es fundamentalmente una "filosofía nueva" de la organización que implica, a la vez, una orientación global en el análisis de los problemas de la organización ( en la perspectiva de la teoría de los sistemas) y un conjunto de procedimientos nuevos.

En términos generales, los cambios introducidos bajo la etiqueta del Desarrollo Organizacional afectan al conjunto de la organización. -- Ellos tienden hacia una mayor consideración del elemento humano, de la persona y del grupo, y buscan asegurar una mejor participación del personal para el logro de objetivos personales y sociales compartidos. Las finalidades del verdadero "Desarrollo de Recursos Humanos" son idénticas a las de la Educación Permanente: Permitir el más amplio desarrollo de todos los potenciales de la personalidad humana, y el máximo desarrollo social; darle la oportunidad al empleado, de ser más en un ámbito social en constante cambio, y para ello de "Aprender a Ser"; ofrecerle oportunidades óptimas de permanencia dinámica, es decir de promoción dentro de la organización. Los programas de capacitación deberán abrirse cada día más hacia nuevos contenidos educativos; no con el afán de proporcionar un barniz de cultura adicional, sino más bien en la perspectiva de una "formación general" amplia del personal.

c) Por último, es en el aspecto de los métodos y de las técnicas de capacitación, donde los principios de la Educación Permanente están llamados a producir cambios profundos y beneficiosos. En la perspectiva

del aprendizaje personal generalizado, los sistemas de capacitación basados en la enseñanza tradicional en "cursillos" resultan ser perfectamente obsoletos. Además son muy cortos cuando se trata de grandes grupos de educandos. Por lo que parece profundamente injusto pedir a un obrero o empleado que acaba de cumplir con 8 horas de trabajo que vuelva a sentarse en las bancas de una escuelita durante tres o cuatro horas más. Por más intensa que sea su motivación, el cansancio le impedirá muy rápidamente dedicar esfuerzos a estas tareas adicionales. Lo ideal sería poder proveerle de los medios de aprendizaje que le permitan realizar experiencias educativas en forma autónoma, en el momento que él escoja. Los elementos básicos educativos se complementarán adecuadamente con el entrenamiento en el puesto supervisado y tutorado.

Los educandos fijarían sus propios objetivos de aprendizaje de acuerdo con su tutor lo cual implicaría un profundo cambio en las relaciones de jefes a subordinados, lo que se pretende en definitiva es que, al contrario de lo que generalmente ocurre en administraciones públicas, el jefe se convierte en un "educador permanente", deseoso de comunicar su saber y de encauzar el aprendizaje de sus subordinados.

En este sentido la capacitación para la captación debe orientarse con preferencia hacia los cuadros de jefes y supervisores con miras a hacerles adquirir esta calidad de tutores, indispensable para la realización de la educación permanente en las empresas. Finalmente y en particular, a nivel de ejecutivos la capacitación debería descansar con preferencia en la dinámica de grupo y en los estudios de "casos reales" cuya

temática se relacione con la misma organización de donde ellos provienen.

#### E) PERSPECTIVAS LEGALES EN MATERIA DE CAPACITACION.

##### CAPACITACION DEL SECTOR PUBLICO.

Sobre el marco jurídico de la capacitación en el sector público se puede decir que forma parte de los esfuerzos permanentes que los regímenes gubernamentales de nuestro país han llevado a cabo para modernizar y agilizar la función administrativa. El marco jurídico está apoyado en el Artículo 123 Constitucional en su Apartado B, fracciones VII y VIII al -- disponer que 'el Estado organizará escuelas de administración pública y -- que los trabajadores además de mantener su aptitud profesional, podrán ob-- tener ascensos conforme al escalafón en base a aptitudes y antigüedad.

Para este sector público, se le dió la orientación más importante-- desde el inicio del régimen del Presidente Lázaro Cárdenas en 1934, al -- buscar crear un grupo de trabajadores organizados y responsabilizados, -- con preparación, eficacia, rapidez y honestidad para adoptar y atender -- los negocios públicos, más tarde, en 1938, él mismo se anticipó a los ac-- tuales programas de reforma administrativa al advertir que los empleados-- del servicio público podrían implicar con el tiempo un obstáculo a la - - innovación de los procedimientos técnicos del servicio, logrando consti-- tuir una masa conservadora y de resistencia si no se procuraba mantener - presta su habilidad para la intervención de permanentes sistemas que sim-- plificaran e hicieran expedito las funciones encomendada. Y es así como - el 5 de diciembre del mismo año de 1938, se expide el primer estatuto de-- los servidores públicos, señalando entre otros, la obligación de los - -

Poderes de la Unión de establecer academias a las que pudieran concurrir voluntariamente los trabajadores para mejorar su preparación técnica. -- También merece especial señalamiento el que haya exigido para el ascenso escalafonario además de la eficiencia de los candidatos, su posición ideológica, con ellos se sentaron las 2 bases del sistema de capacitación del personal público; la eficiencia o sea los conocimientos y aptitudes necesarias para el desempeño del puesto y la postura ideológica, o sea la identificación del trabajador con las tesis políticas sustentadas por el gobierno del que forma parte. Posteriormente el 30 de diciembre de 1947 se promulga la Ley de Pensiones Civiles, la que fue derogada con la creación del I.S.S.S.T.E. y con ello una nueva Ley el 28 de diciembre de 1959, organismo que debe promover la capacitación administrativa y -- realizar la promoción y coordinación ante las distintas dependencias del gobierno federal y de descentralizadas.

Esta acción se ve actualizada y robustecida mediante Acuerdos presidenciales de enero y febrero de 1971 que dieron origen a la creación de la Comisión Interna de Administración (CIDA), las Unidades de Organización y Métodos (UOM) y las Unidades de Programación. Posteriormente, en diciembre de 1972 se crea la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, que en el año de 1974 hace un censo de sus recursos que le permitiría obtener el número de empleados, ubicación y su calificación por aptitudes y preparación y así poder realizar programas de capacitación en cada una de las entidades públicas con participación de las Secretarías de Educación Pública, del Trabajo y Previsión Social, del I.S.S.S.T.E. y del Sindicato de la dependencia respectiva. Actualmente --

el avance económico de nuestro país, el crecimiento demográfico e institucional, no permite de ninguna manera que continúe siendo manejado con los sistemas establecidos y es así, que a partir del 1.º de diciembre de 1976, al inicio del régimen actual, se ha iniciado un programa integral de Reforma Administrativa, pero queremos dejar asentado que ha sido base muy importante su implantación al servidor público, a quien se ha buscado proporcionarle los conocimientos necesarios y concientizarlo para que responda con eficiencia, sentido del deber y con lealtad a la confianza que se ha depositado en él dentro de un equipo de trabajo, se ha buscado en primer lugar que esté capacitado para cumplir su tarea y en segundo lugar, convencido que de su cumplimiento, depende, al menos en parte, el éxito de los programas vinculados con los objetivos generales del Estado Mexicano, se ha buscado generar en él aptitudes y conductas de colaboración y apoyo a las políticas gubernamentales, se ha buscado procurarle mejoramiento en sus habilidades técnicas específicas, pero sin descuidar de ninguna manera el darle una formación profesional que le desenvuelva como ser humano y como encargado de una función de interés general que tenga una actitud crítica frente a su administración, pero esta crítica debe ser en favor de su administración, y no en contra de ella, esto es, una crítica constructiva y de acción compartida.

El desarrollo nacional en lo económico, social y cultural del país son las metas de esta reforma administrativa, la capacitación y formación profesional del servidor público es el mejor de sus instrumentos, quien participa consciente de su responsabilidad para lograr los altos niveles del bienestar mexicano.

## CAPACITACION Y FORMACION PROFESIONAL EN LAS EMPRESAS.

Nos referiremos a las disposiciones jurídicas vigentes en materia de reglamentación de la formación profesional en la empresa y el establecimiento de sistemas de capacitación, haciendo una breve reseña histórica.

En México, las primeras actividades tendientes hacia la educación de los trabajadores son atribuidas al ideólogo del movimiento social en México, Ricardo Flores Magón, cuyos conceptos aparecieron fundamentalmente en el periódico "Regeneración" en el año de 1900 y fue permanente hasta su muerte. Posteriormente, en 1912 surgió la Casa del Obrero Mundial - quien contó con la colaboración de eminentes intelectuales, entre ellos - el Lic. Isidro Fabela. En 1916 al desaparecer la Casa del Obrero Mundial fue creada la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM), cuyos intentos de robustecer la educación obrera no llegaron a manifestarse plenamente. Ahora, si tomamos la Constitución de 1917, en primer término está el Artículo 3o. Constitucional que tipifica en forma general la educación, - cómo debe ser, quien la puede impartir y sus reglamentos generales.

Después tenemos el 123 en su Apartado A en las fracciones XII que obliga a toda negociación situada fuera de las poblaciones urbanas a establecer escuelas y demás servicios necesarios a la comunidad y la fracción XXI que señala la competencia de las autoridades laborales federales para hacer cumplir las obligaciones que en materia educativa corresponde a los patrones. También tenemos la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 7o. - que se refiere a la obligación solidaria del patrón y los trabajadores -- extranjeros de capacitar trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate.

El Artículo 90. al señalar que el salario mínimo debe ser suficiente para proveer de la educación obligatoria a los hijos de un jefe de familia.

El Artículo 132 en sus fracciones I, XI, XII, XIV y XV hace referencias sobre la educación y capacitación; en el Artículo 180 fracción III indica las facilidades para los menores de 16 años, el Artículo 283 fracción VII que obliga a fomentar la alfabetización entre los trabajadores del campo y familia y el 337 fracción III para los trabajadores domésticos cooperar para su instrucción general.

Ahora por su importancia cabe mencionar el Artículo 132 fracción XV cuyo texto señala la obligación de los patrones a organizar permanentemente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, según planes y programas de común acuerdo empresa y sindicato o trabajadores, cuya ejecución serán vigiladas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El gobierno de la República ha estado consciente de apoyar los programas de capacitación y de formación profesional que trae consigo beneficios a la colectividad y a la empresa y algunos de los centros de capacitación dependientes de instituciones oficiales y semioficiales son los siguientes:

- a) LA SECRETARIA DE HACIENDA.- A través de la Escuela de Vistas Aduanales.
- b) SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.- Por medio de la Escuela de Telecomunicaciones y la Escuela de Policía de Caminos.

- c) SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.- A través de 33 Centros de -  
Acción Educativa, 14 (CECATI) Centros de Capacitación Técnica  
Industrial, 40 (ETI) Escuela Técnica Industrial.
- d) SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA.- 15 Centros de Bienes-  
tar Social.
- e) DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL.- 10 Centros Femeniles del-  
Trabajo.
- f) I.M.S.S.- 24 Centros de Seguridad Social para el Bienestar So-  
cial.
- g) LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.- Cuenta con - -  
(ARMO) Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano-  
de Obra en la Industria.
- h) CENAPRO. Centro Nacional de Productividad. Dirección General-  
de Formación Profesional y otras áreas de ella.

Además existen Institutos de Educación Obrera dependientes de la  
CIM en casi todas las capitales de los Estados de la República. También -  
hay centros de capacitación cuyo funcionamiento depende de otras organiza-  
ciones sindicales tales como el Taller Escuela de Artes Gráficas, el Ins-  
tituto de la Industria Azucarera, el Centro de Capacitación de la C.F.E.,  
el de la Industria Hotelera y el de la Industria Petro-Carboquímica y - -  
otros.

#### POLITICA LABORAL DEL REGIMEN.

La política laboral está en forma clara apoyada en logros que --  
pretenden que seamos un país construido en la legalidad, la paz, y en la-

justicia, (sobre todo en una justicia social). Logrando un desarrollo -- compartido, de la riqueza, la cultura, la salud y la seguridad.

Padece serias dificultades económicas; nuestro desmedido cre cimiento demográfico impide, muchas de las soluciones que se intentan. Sin embargo debemos admitir la realidad para descubrir qué podemos hacer para lograr que los fines nacionales se transformen en programas facti-- bles, en acciones realizables y concretas. Si nos apoyamos en la premisa de entender la productividad como la capacitación para el trabajo, no só lo significa el aprovechamiento racional de los recursos y acelerar el - crecimiento de la producción o darle mayor eficacia a la actividad econó mica, sino que es la armonización de los factores que intervienen en el desarrollo social, económico y político de un país. A través de buscar - mecanismos de justa distribución social, destacando la creación de oportu nidades de empleo productivo para la población en general, la conquista de mejores oportunidades para el progreso individual y el conjunto so cial, el logro de vida en aspectos tales como nutrición, salud y vivienda; la reducción de las enormes desigualdades sociales existentes; asegu rar que el empleo se realice en condiciones adecuadas, tanto en materia de salarios, de seguridad personal como de higiene y recreación; organi zarse para una concientización de responsabilidad compartida y encauzar las decisiones individuales para mejores resultados de la colectividad.

La solución del problema, obliga a marcar prioridades y se--- cuencias que en este caso repercuten en el bienestar social y es así como se han adaptado 5 rubros prioritarios:

- 10.- Promover las oportunidades de empleo.
- 20.- Elevar la productividad.
- 30.- Mejorar los niveles de bienestar de los trabajadores y de sus familias.
- 40.- Promover la justicia en las relaciones laborales y
- 50.- Desarrollar y fortalecer las autoridades e Instituciones de la política laboral y del bienestar social.

La Secretaría del Trabajo contempla 3 programas en esta área:

1.- Diseño y establecimiento del Sistema Nacional de Formación Profesional, en coordinación con la S.E.P.

2.- Fomento del Cooperativismo y promoción de la organización social para el trabajo y

3.- Promoción de proyectos específicos de productividad.

En cada uno de estos programas en relación al Sistema Nacional de Formación Profesional debemos buscar:

1.- Capacitación para y en el trabajo. Aquí debemos tomarlo como un proceso que permite preparar y adaptar al individuo para que ejerza un empleo, inicial o no, en una rama de la actividad económica. En este caso se puede impartir en las escuelas o instituciones especiales, y en los centros de trabajo o periodos de prácticas o bien una combinación de ambas. Lo más efectivo es establecer la Escuela-Empresa que ha dado resultados muy importantes; y en el sector agropecuario las granjas-escuela.

20.- Formación de cuadros dirigentes sindicales y gerenciales.

30.- Certificación de la calificación para el trabajo, en este caso mediante pruebas o exámenes; lo que dará mayor confiabilidad y - - -

seguridad en la responsabilidad que se le asigne, tal es el resultado tan favorable en el caso de los soldadores.

4o.- Educación abierta en el trabajo. Formar e impulsar la formación profesional a través de este Sistema, que tiene entre otras ventajas la de quien la recibe lo hace por voluntad y responsabilidad y además ayuda a resolver el grave problema de la falta de instalaciones y profesorado, de esta manera se logra uniformidad en la enseñanza.

5o.- Investigación de la formación profesional requerida por el Sistema Productivo.

6o.- Normativo de la formación profesional.

Respecto al fomento del cooperativismo se propone:

1o.- Elaborar el directorio de los organismos y entidades que -- pueden participar en programas de promoción económica, apoyo financiero y comercialización.

2o.- Realizar estudios de mercado para determinar las ofertas y las demandas.

3o.- Localizar las sociedades productoras y consumidoras por zonas y regiones de acuerdo a su rama de actividad, y

4o.- Asesorar en la constitución y la organización de sociedades

La Dirección General de Fomento Cooperativo y Organización Social que pertenecía a la SECOFIN (\*) está dentro de la organización de la Secretaría del Trabajo, por lo que estamos en la mejor disposición de asesorar en este renglón, pues es indudable los beneficios que representa este sistema integrado desde un principio de acuerdo con lo --

---

(\*) Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

establecido, a la fecha se están promoviendo en los grandes centros de -- trabajo las cooperativas de consumo.

Por último, lo relativo a la promoción de proyectos específicos de productividad, aquí es muy importante el promover que en la remisión - de las contrataciones colectivas y ley de contratos, exista el compromiso entre los factores de la producción para elevar la productividad y la distribución equitativa de los beneficios que produzcan, así como establecer sistemas de capacitación. Alentar la formación de equipos de trabajo por-rama industrial.

Fomentar el mejoramiento de las condiciones físicas y ambienta-- les de los Centros de Trabajo, fortaleciendo las comisiones mixtas de Se- guridad e Higiene.

#### F) REALIDAD Y NECESIDADES DE LA CAPACITACION EN MEXICO.

La realidad de la capacitación y el desarrollo en México, se ba- sa en la baja productividad dentro de las industrias pequeña y mediana, - originando la enajenación total de la fuerza de trabajo.

En nuestro país por lo general o se investiga, o se come, por -- tanto, la investigación realizada por especialistas para crear enfoques, - métodos y técnicas congruentes con nuestra realidad, es lenta y escasa. .

Nos referimos a la investigación previa que resulta indispensa-- ble para detectar las verdaderas necesidades de capacitación de una empre- sa, jerarquizarlas por prioridades debido a su importancia o urgencia, -- decidir sobre las técnicas, métodos y enfoques que requieren cada una pa- ra su resolución ver cuál sería el trabajo previo que podrían hacer a los

diversos niveles los ejecutivos, para inducir a sus grupos a participar - en un proceso de capacitación y desarrollo, llamar a especialistas externos para que sometan sus programas y realizar ajustes de sus objetivos de enseñanza/aprendizaje para que sean congruentes con las necesidades detectadas, seleccionar a los que convengan por su capacidad y actitudes, obtener y preparar todos los materiales adicionales que serán requeridos para cumplir con el programa y hasta entonces enunciar ¡Tenemos un programa de Capacitación! Tristemente, muy pocas empresas en México enfocan así -- sus programas de capacitación.

La mayoría de nuestras empresas dicen tener un programa de capacitación, cuando envían a unos cuantos elegidos a cursos externos o cuando dan algunos cursos sin "ton ni son", para que el personal piense que la empresa está interesada en su capacitación y desarrollo. Muchas veces han dado cursos para secretaria y acaban dando uno, para ejecutivos después de captar el problema real.

El problema es que algunos especialistas del campo, le dan al -- cliente lo que les piden, sin cuestionar su solicitud y después resulta -- que la capacitación, no sirve para resolver problemas y aumentar la productividad, cuando en realidad lo que falló, fueron los pasos previos y -- la ética de un profesional. Otro problema que tenemos en México, es la -- ubicación del responsable de la capacitación y el desarrollo, dentro del organigrama empresarial. Por lo general, está colocado muy abajo dentro -- de la escala ejecutiva, cuando la ubicación más indicada sería reportándose al gerente general. A este pobre ser, por lo general, le ordenan lo -- que tiene que hacer y le dan poca oportunidad para sugerir, investigar y crear.

Esto es indicativo de la poca importancia que se le da a la función de hacer capaces y desarrollar a las personas, en nuestro país subdesarrollado e improductivo. En las empresas se han olvidado, que así como la función de la contabilidad es ser un espejo de los recursos materiales del presente y un relator del pasado en los aciertos y errores, la función de la capacitación es ser un espejo de las actitudes y conductas de las personas en el presente y un estímulo para el desarrollo de las personas y, como consecuencia de las empresas mismas, en el futuro.

Otra realidad de la capacitación y el desarrollo de las empresas en México, es que apenas están un poco mejor, que la educación en las escuelas y universidades del país. Se carecen de medios didácticos eficientes y hay una gran escasez de personas capacitadas para realizar la función. Los escasos medios didácticos de que disponemos, los enfoques, métodos y técnicas; así como los conceptos y actitudes de los especialistas, fueron creados en países con un contexto psico-socio-cultural y económico, diverso al nuestro. Por esto, muchos de nuestros intentos de capacitación y desarrollo, son de resultados mediocres, cuando no, francamente destructivos. Como pasó con la administración por objetivos, que durante mucho tiempo produjo más fracasos que éxitos en empresas mexicanas, hasta que a través de golpes, cuidadoso estudio, investigación y modificación de las estrategias y modelos de intervención, ha empezado a producir buenos resultados en algunas empresas.

Cuando compramos esta filosofía de enfoque de la administración por objetivos, no estábamos conscientes de la necesidad de crear un clima de confianza y comunicación antes de introducirla, ni sabíamos que a --

nuestros públicos, históricamente manipulados y agredidos por autoridades deformadas en sus hogares, sus escuelas y trabajos, había que reeducarlos para ser libres, independientes, ni sabíamos que a las autoridades paternalistas y castrantes había que darles un nuevo concepto de autoridad, el de autor, creador, compartidor y social. Sólo sabíamos que había que seguir la moda para estar "al día" porque si no, nuestros clientes nos considerarían atrasados.

También sucede que adquirimos libros o asistimos a seminarios para mantenernos actualizados y lo que recibimos es mucha casuística y poca metodología, o sea "mucho ruido y pocas nueces". Los casos son de compañías diversas en tamaño, estructura y grado de desarrollo de las nuestras y los personajes que retratan en los casos, también son diversos. No es lo mismo un técnico carpintero en E.U.A. dotado de todo tipo de equipo, que un "maestro" mexicano con poco equipo, poca preparación, mucha desconfianza de la autoridad, aunque sea dotado de talento natural y una gran destreza manual, creatividad y habilidad artesanal.

El aplicar los enfoques respaldados por casos como el anterior y sin una metodología que cuando menos podría ser válida, nos estrellamos y nos consideramos poca cosa y minimizamos además a nuestras empresas y personal nacional, sin ponernos a pensar que tan sólo somos diversos, con necesidades diversas y con recursos diversos y bajo ningún concepto, somos inferiores. Estas y otras cosas han gestado en el mexicano, una tendencia de auto-minimización. Nos sentimos incompetentes y nos derrotamos antes de iniciar la lucha por la capacitación y el desarrollo.

**CAPITULO III.- METODOLOGIA DE LA CAPACITACION  
DEL CALCULO, COSTO - BENEFICIO.**

A).- METODOLOGIA PARA EL CALCULO DEL COSTO - BENEFICIO Y  
ANALISIS DEL COSTO - EFICIENCIA EN LA CAPACITACION.

I.- Cálculo del costo-beneficio de la capacitación.

La relación costo-beneficio es un método de investigación que - permite establecer la conveniencia de proyectos, considerando sus diferentes clases de efectos y futuras repercusiones, dentro del cálculo. Es decir, es la relación de los costos en que se incurre en un período de tiempo "n" y los beneficios percibidos en un período "m" ( $n \leq m$ ).

Son condiciones para el cálculo de la relación costo-beneficio:

- a) Que los costos y los beneficios se puedan medir en unidades-comparables, en este caso, en términos monetarios.
- b) Que se establezca un período cuando la acción de la capacitación sea permanente, a fin de medir tanto los costos que ocurrieron en ese lapso como los beneficios resultantes en el mismo.

Los pasos a seguir para el cálculo de la relación costo beneficio son:

- I.1. Cálculo del costo total.
- I.2. Cálculo del beneficio total
- I.3. Establecimiento de la relación entre costos y beneficios - totales.

### I.1. Cálculo del costo total.

En el cálculo del costo total es de suma importancia tener presente que los precios no permanecen estables durante la realización de un proyecto, para lo cual se consideran varios caminos, entre ellos los siguientes:

- a) Tomar los últimos cambios en el índice de precios del Banco de México, y extrapolarlos a los años de vida del proyecto.
- b) Trabajar con precios constantes de un determinado año.

En el caso de evaluar una acción de capacitación del cálculo del costo total no representa ninguna dificultad, ya que se conoce realmente cuanto se invirtió y en que momento. Por tanto, el costo total en este caso obedece a la siguiente igualdad:

$$C T = \sum_{i=0}^n C_i$$

donde C es el costo incurrido en el tiempo i,  $i = \overline{0, n}$

Sin embargo, cuando se trata de tomar una decisión es necesario seguir un procedimiento en el que se consideran aspectos trascendentes en el cálculo del costo total, tales como su identificación y clasificación, su expresión algebraica y, finalmente, las diversas situaciones -- que se presentan en caso de que la empresa tenga un presupuesto fijo.

En una acción de capacitación es posible considerar dos clasificaciones de costos:

- a) Costos fijos y
- a') Costos variables

así como,

- b) Costos indirectos y
- b') Costos directos

Los costos fijos son aquellos en los que se incurre independientemente del número de personas por capacitar.

Los costos variables son aquellos que se modifican en función del número de personas por capacitar.

Los costos indirectos son los originados por los insumos que se relacionan de alguna forma con la acción de capacitación, pero que no son indispensables en ella.

Los costos directos son los originados por los insumos que están relacionados estrechamente con la acción de capacitación.

Por las características de la capacitación, no se puede generalizar cuales costos corresponden a los fijos y cuales a los variables, ni cuales a los indirectos o a los directos, ya que cada situación específica de capacitación tendrá diferencias en cuanto a la identificación de los costos de acuerdo a las clasificaciones mencionadas.

Sin tratar de listar todos y cada uno de los costos en los que -

incurra una acción de capacitación, se da a continuación una guía de los grandes rubros a considerar, teniendo presente que pueden diferir según se trate de tomar una decisión o de evaluar una acción.

- Planificación.

- \* Sueldos del personal responsable.
- \* Honorarios por asesoría.
- \* Gastos que implica la determinación de necesidades de capacitación.
- \* Gastos administrativos.

- Ejecución.

- \* Remuneración a instructores.
- \* Maquinaria y equipo (incluye mantenimiento y depreciación).
- \* Energéticos.
- \* Local o instalaciones.
- \* Gastos Administrativos.
- \* Material didáctico.
- \* Costo del curso, si éste es impartido por una institución especializada.
- \* Costo de interrupción de la producción, cuando el programa de capacitación interfiere las acciones productivas.
- \* Transportes y viáticos de los participantes, cuando la acción se desarrolla fuera del lugar de trabajo.

- Evaluación.

- \* Remuneraciones al personal.
- \* Materiales.
- \* Gastos administrativos.

El costo total de una acción de la capacitación es, entonces, - la suma de los costos fijos más los variables, o de los indirectos más - los directos, según la clasificación adoptada.

Debido a que el costo total es el mismo en cualquiera de las -- clasificaciones, por motivos de cálculo se consideró conveniente utili-- zar la de costos fijos y variables.

Por tanto

$$CT = cf + cv$$

en donde

CT = costo total

cf = costo fijo

cv = costo variable.

Las observaciones nos llevan a una función cúbica, y dado que - los costos variables (cv) están relacionados con el número de personas - por capacitar (E), se tiene lo siguiente:

Sea  $C_i$  el costo en que se incurre en el tiempo  $i$

entonces

$$CT = \sum_{i=0}^n c_i$$

donde

$$C_i = a_i + b_i E^2 + d_i E^3$$

por lo tanto

$$C T = \sum_{i=0}^n (a_i + b_i E + c_i E^2 + d_i E^3)$$

$$C T = \sum_{i=0}^n a_i + \sum_{i=0}^n b_i E + \sum_{i=0}^n c_i E^2 + \sum_{i=0}^n d_i E^3$$

$$\text{Si } a = \sum_{i=0}^n a_i, \quad b = \sum_{i=0}^n b_i, \quad c = \sum_{i=0}^n c_i \quad \text{y} \quad d = \sum_{i=0}^n d_i$$

se obtiene finalmente:

$$C T = a + bE + cE^2 + dE^3$$

en donde

$a$  = costos fijos.

$(bE + cE^2 + dE^3)$  = costos variables.

Como en la mayoría de los casos, los datos de costos y personas por capacitar comprenden un rango pequeño de todas las posibles combinaciones de personas por capacitar costos, una función lineal del costo total es una aceptable aproximación a la realidad, resultando la siguiente expresión.

$$C T = \sum_{i=0}^n c_i, \quad C_i = a_i + b_i E, \quad C T = \sum_{i=0}^n (a_i + b_i E),$$

$$C T = \sum_{i=0}^n a_i + \sum_{i=0}^n b_i E, \quad C T = a + bE$$

Dado que se está en el caso de tomar una decisión, es necesario contar con una estimación del valor de E, que sea lo más cercano posible a la realidad. Esta estimación la podrá realizar el personal de la empresa, o bien, un consultor externo que conozca la situación de la misma. Cabe mencionar que E puede estar determinado en base a las políticas de la empresa.

Por otro lado, pudieran presentarse condiciones especiales, que requieran la modificación del valor de E, específicamente en caso de -- que exista un presupuesto fijo a invertir en la acción de capacitación.

Si no existe un presupuesto fijo (Pf), significa que el empresario no escatimará en invertir cualquier cantidad, con tal de capacitar al número de personas (E) que así lo requieran.

Si existe un presupuesto fijo, pueden presentarse dos situaciones, una vez conocido el costo total (CT) derivado del valor de E, siendo éstas:

- i)  $CT < Pf$
- ii)  $CT > Pf$

Veamos qué pasa cuando el  $CT < Pf$

Esta situación no representa ningún problema, dado que se alcanzará el objetivo de la acción de capacitación a un costo menor que el presupuesto. Sin embargo, si la diferencia ( $Pf - CT$ ) es necesario invertirla en dicha acción, la decisión corresponde al empresario, haciéndole la aclaración que es un gasto innecesario, y que posiblemente repercute en el objetivo a alcanzar.

En el caso de que el  $CT > Pf$ , habrá que ajustar  $CT$  a  $Pf$ .

Dado que el  $CT$  fue calculado para  $E$ , la variable a modificar es precisamente ésta.

Entonces, si el  $CT$  obedece a la fórmula  $CT = a + bE$  (2), el nuevo valor para  $E$ , que será  $E_1$ , se obtendrá del cociente de la diferencia de  $(Pf - a)$  entre  $b$ ; o bien, por medio de una regla de tres simple que corrobora lo anterior, al obtenerse de esta forma el mismo valor para  $E_1$ , teniendo en cuenta que el crecimiento del  $CT$  es proporcional a  $E$ .

El valor  $E_1$ , repercutirá en el objetivo planteado inicialmente en la acción de capacitación.

Ahora bien, si el  $CT$  obedece a la fórmula  $CT = a + bE + cE^2 + dE^3$  (1) se tendrá que obtener un valor de  $E$  en el cual la función de  $CT$  sea mínima.

Con el valor de  $CT$  calculado para  $E_2$  se hace una comparación entre éste y  $Pf$ .

Si  $CT(E_2) = Pf$ , se está en condiciones de llevar a cabo la acción de capacitación, teniendo en cuenta que el objetivo planteado inicialmente se afectará.

Si  $CT(E_2) < Pf$ , se verá la posibilidad de calcular otro valor de  $E$  que haga el  $CT$  lo más cercano posible a  $Pf$ .

Si  $CT(E_2) > Pf$ , definitivamente no se está en condiciones en -

ese momento de llevar a cabo la acción de capacitar.

### I.2 Cálculo del Beneficio Total.

Toda acción de capacitación persigue un objetivo, el cual se -- identifica con el beneficio de dicha acción. En la toma de decisiones, -- el beneficio estará planteado en estos términos, dado que es muy difícil detectar otros beneficios de carácter secundario que pudieran surgir como consecuencia de la capacitación. Sin embargo, para el cálculo del beneficio real total, esto es, cuando se trata de evaluar una acción de ca pacitación, estos beneficios secundarios habrá que considerarlos, ya que sí es posible conocerlos.

La cuantificación de los beneficios de la capacitación presenta dificultades para un análisis total y detallado, especialmente cuando -- éste se realiza *a priori* de la acción de capacitación, o sea, para tomar decisiones de inversión, es por esto que el beneficio se identifica aquí únicamente con el objetivo u objetivos de la acción. En el caso del uso de la relación costo-beneficio como una herramienta para evaluar la -- acción, los beneficios pueden ser observados con mayor facilidad y para efectos de cálculo, se tendrá que suponer que el período "*m*" en el cual se dan los beneficios es finito. Lo anterior significa que, aunque después de cierto tiempo se estén obteniendo beneficios, ya no serán considerados , por lo que el período mencionado será determinado de tal forma que abarque el tiempo durante el cual se obtienen la mayor parte de los beneficios.

Recuérdese que cuando el CT se ajusta o minimiza, se altera el-

número de personas por capacitar. El cambio de esta variable afectará - el objetivo planteado y por consiguiente el beneficio, por lo que éste - tendrá que ser ajustado también.

Una serie de posibles beneficios resultantes de una acción de - capacitación al nivel de la empresa, son los siguientes:

1. Incremento de la producción.
2. Mejoras en la calidad del producto.
3. Menor índice de rechazos y reclamaciones.
4. Disminución del material de desperdicio.
5. Disminución de costos de producción.
6. Disminución de pagos de salarios por horas-extra.
7. Disminución en el índice de accidentes.
8. Disminución de los problemas del personal (ausentismo, retar dos, rotación, etc.).

Una expresión algebraica con el objeto de identificar, mediante ésta, al beneficio total sería:

$$B = \sum_{i=0}^m B_i$$

donde

$B_i$ , son los beneficios obtenidos en el tiempo  $i, i = \overline{0, m}$  (por lo general -  $B_0 = 0$ ).

## II.- Análisis del costo eficiencia de la capacitación.

Es el análisis que pretende involucrar los costos en que incurre una acción de capacitación y el grado de alcance del objetivo que -

persigue dicha acción. La diferencia entre costo-beneficio y costo-eficiencia estriba principalmente en las características de los datos referentes a los beneficios, ya que en el análisis de costo-eficiencia, los beneficios no se pueden cuantificar. En el aspecto de los costos no existe diferencia alguna y, por lo tanto, su cálculo obedece a lo expuesto para el caso de costo-beneficio.

### II.1.- Costo-eficiencia como factor de decisión.

Para tomar una decisión de inversión, se pueden considerar dos posibilidades.

1.- Cuando no existen medidas de eficiencia o no es posible obtenerlas por algún método, entonces se supone una igual para todas las alternativas y la decisión depende de los costos. Dentro de esta posibilidad, puede darse que exista un presupuesto fijo (Pf), entonces la selección será entre las alternativas cuyos costos sean menos o iguales al Pf, escogiendo la que tenga el menor costo.

Si no existe alguna alternativa cuyo costo cumpla el requisito anterior, no es posible en ese momento llevar a cabo la acción, a menos que se pudiera conocer la forma en que variaría la eficiencia si se minimizan los costos, en cuyo caso la selección sería entre las alternativas cuyos costos minimizados fueran menores o iguales a Pf, escogiendo la que tenga el menor costo y la eficiencia más aceptable.

2.- Si no existe presupuesto fijo, se elige la alternativa que tenga el menor costo.

Cuando se tienen medidas de eficiencia, lo que es poco probable debido a las características de la capacitación, en la decisión de inversión se deberán tomar en cuenta los siguientes criterios:

En el caso de que exista un presupuesto fijo  $P_f$ , supongamos que  $C_j$  y  $C_k$  son el menor y el mayor costo respectivamente, de las diferentes alternativas.

Si  $P_f \geq C_k$  entonces se escoge la alternativa que tenga mayor eficiencia.

Si  $C_j \leq P_f < C_k$  entonces se escoge la alternativa de mayor eficiencia entre las que tengan un costo menor o igual a  $P_f$ , siempre y cuando la eficiencia sea aceptable. En caso contrario, no es posible en ese momento llevar a cabo la acción a menos que se conociera la forma en que variarfa la eficiencia, si se minimizan los costos de las alternativas con eficiencia aceptable. En este caso la selección sería entre las alternativas cuyos costos minimizados fueran menores o iguales a  $P_f$ , escogiendo la que tenga el menor costo y la eficiencia más aceptable.

Si  $P_f < C_j$  entonces no es posible en ese momento llevar a cabo la acción, a menos que se conociera la forma en que variarfa la eficiencia, si se minimizan los costos, en cuyo caso la selección sería entre las alternativas cuyos costos minimizados fueran menores o iguales a  $P_f$ , escogiendo la que tenga el menor costo y la eficiencia más aceptable.

## II.2.- Costo-eficiencia como factor de evaluación.

Es posible evaluar la acción de la capacitación, siempre que se

pueda asignar una medida de eficiencia en forma subjetiva o bien interpretarla por medio de índices.

De acuerdo a cada situación específica de capacitación se debe establecer una medida mínima de eficiencia (e)\* la cual se comparará con la eficiencia real de la acción ( $e_1$ ), entonces:

Si  $e_1 \geq e$  el costo incurrido es justificable y

Si  $e_1 < e$  no se justifica el costo.

#### B).- LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

##### Modelo de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Desarrollo.

###### I. Objetivos.

1.- Instrumentar a los responsables del área de Planeación y Desarrollo de Personal para detectar las necesidades reales de capacitación que correspondan a los objetivos específicos de la misma.

2.- Contar con los lineamientos y criterios lo más específicos, homogéneos y secuenciales posibles que permitan detectar las necesidades y requerimientos de las personas para lograr su capacitación y desarrollo.

---

(\*).- Esta medida mínima de eficiencia es posible establecerla en base a observaciones que se hayan logrado con la "experiencia estadística".

3.- Optimizar y aprovechar al máximo toda la información que -- existe en la Organización y la que proporcionen las personas para la adecuada identificación de las necesidades, intereses y preferencias de cada quien en cuanto a su desarrollo.

## II. Conceptualización del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

La capacitación en las Organizaciones ha sido considerada como un medio para lograr mayor eficiencia de las personas en el desempeño de su trabajo, a través de la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades específicas. En toda empresa que existen programas de capacitación, son frecuentemente llevados a cabo como una función o actividades que deben realizarse sin considerárseles como parte integral de un proceso dentro de la Organización, situación que ha llevado a la capacitación a caracterizarse por ciertas particularidades, tales como:

1o.- Se pierde el objetivo final de la capacitación enfocada al desarrollo integral del individuo y la organización, y se vuelve la capacitación un objetivo en si.

2o.- Sus objetivos son a corto plazo, sin prever consecuencias, necesidades o aplicaciones futuras.

3o.- Se planea con base a necesidades supuestas muy aisladas y no se consideran objetivos sistemáticos a lograr.

4o.- No hay una correlación directa entre necesidades de capacitación y objetivos de cada programa.

50.- Hay una tendencia a dar programas de capacitación aislados.

60.- No hay una integración de los objetivos individuales con los objetivos genéricos de la Organización.

70.- No hay una correlación del contenido de la capacitación -- con las técnicas utilizadas para ello.

80.- No existen sistemas previos para la evaluación de los resultados.

9.- No hay una integración entre necesidades, capacitación aplicada y resultados.

Los nuevos enfoques consideran a la organización como un sistema complejo interrelacionado y enfatizan la importancia de las ciencias del comportamiento humano (Psicología, Sociología, etc.) para el mejoramiento y desarrollo del individuo y de la Organización.

En este sentido concebimos a la capacitación como un proceso -- que procura medios para que tenga lugar el aprendizaje en el individuo, -- llevándolo a su propio desarrollo, lo que implica: Un crecimiento integral del hombre, la expansión de su habilidad para utilizar sus capacidades plenamente y para aplicar sus conocimientos y experiencias a la resolución de situaciones nuevas y distintas en la Organización, propiciando simultáneamente el desarrollo y crecimiento de la misma.

Para el logro de tales objetivos, es necesario partir de un -- diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual es un análisis que --

permite identificar la situación actual del funcionamiento de la Organización en comparación con la situación ideal de funcionamiento de donde se deducen los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para -- que los individuos superen los problemas y eviten la creación de situaciones críticas.

La identificación, tanto de la situación actual como de funcionamiento ideal, se lleva a cabo mediante la información y datos que se obtengan tanto de los individuos, como los que existan de los puestos, departamentos y de la Organización total.

### III.- Procedimiento para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

La detección de necesidades de capacitación se deberá realizar en cada uno de los departamentos que constituyen la organización, de acuerdo al procedimiento siguiente:

#### 1.- Identificación de Fuentes de Información.

Para llevar a cabo el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, es necesario como un primer paso del procedimiento, identificar -- cuales son las fuentes que nos van a proporcionar toda la información necesaria y suficiente que fundamente las necesidades reales de capacitación del departamento analizado.

Esas fuentes pueden ser las siguientes y/o cualquier otra que el técnico o coordinador considere convenientes:

Fuentes de Información	Especificación.
I.1. Datos estadísticos de Personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de Resultados.</li> <li>- Índices de Rotación de Personal.</li> <li>- Índices de Ausentismo.</li> <li>- Índices de Accidentes.</li> <li>- Índices de Producción, etc.</li> </ul>
I.2 Especificaciones de Puestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de puestos.</li> <li>- Evaluación de puestos.</li> </ul>
I.3. Información Histórica y evaluación del personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios de Selección.</li> <li>- Programa de Apreciación de Consejo.</li> <li>- Plan de Vida Profesional.</li> <li>- Inventario de Ejecutivos.</li> <li>- Perfil Ideal de Ejecutivo.</li> </ul>
I.4. Evaluación del ambiente Humano de la Organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas de Actitudes.</li> <li>- Encuestas Motivacionales.</li> <li>- Estudios Sociométricos.</li> <li>- Apreciación de la Cultura de la Organización.</li> </ul>
I.5. Dinámica de Grupos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de Necesidades por el propio grupo departamental.</li> <li>- Diagnóstico de Necesidades de cambio del grupo.</li> </ul>

Además de tomar en cuenta esta información, es necesario considerar toda aquella que afecta al desarrollo de la Organización como es:

- Planeación de Crecimiento y Ampliación de la Organización.
- Planeación de Desarrollo de nuevos productos.
- Planeación de Nuevas Actividades en general.
- Planeación de Nueva Estructura, etc.

## 2.- Integración de la Información.

Los datos importantes obtenidos de las fuentes de información antes mencionados, deberán integrarse sistemáticamente, en tal forma que permitan identificar en forma real y concreta el funcionamiento actual de ese departamento y de cada puesto, en función de las necesidades, conocimientos, habilidades y actitudes de las personas.

## 3.- Conclusiones de la Información.

Una vez integrada la información obtenida se deberá llevar a cabo un breve resumen de la misma, anotando las conclusiones más relevantes a el departamento diagnosticado específicamente.

## IV.- Preparación de la Sesión de Trabajo con el Departamento.

### 1.- Objetivos de la Sesión.

1.1. Propiciar que las personas trabajen en equipos, en forma participativa, para que en conjunto puedan detectar e identificar las necesidades de capacitación que tienen en su departamento, aportando sugen-

cias y opiniones respecto a sus intereses y necesidades y respecto a las de sus compañeros.

1.2. Que las personas se involucren y se identifiquen con sus propias necesidades de capacitación para que de la ejecución de esto lleguen a su automejoramiento y auto desarrollo.

1.3. Que las personas perciban la importancia de que las necesidades de capacitación de tipo técnico administrativo y humanas van aparejadas con las necesidades de trabajo en equipo, participativo y abierto.

## 2.- Material e Información necesaria para la Sesión de Trabajo.

Es conveniente que el técnico o coordinador de la sesión tenga preparada en forma resumida y sistemática todos los datos que obtuvo de las fuentes de información antes mencionadas; incluyendo las conclusiones de la misma y los datos más sobresalientes y relevantes que haya obtenido; para que ésta pueda ser transmitida a los participantes. (De preferencia en resúmenes para cada uno).

También es conveniente tener formas con las que los participantes puedan trabajar durante la sesión, como:

- Forma de Detección del propio funcionamiento y rendimiento actual y del Departamento.
- Forma de Detección de Necesidades de cambio tanto individuales como del Departamento.
- Formas de Planeación de Vida y Planeación Profesional, etc.

## 3.- Participantes en las sesiones.

El grupo que tomará parte en estas sesiones, estará constituido -- por:

- El Gerente y todos sus colaboradores (pertenecientes en cada -- ocasión a un solo departamento).

- El o los coordinadores responsables de llevar a cabo sesiones de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

(Que serán los Gerentes o Técnicos del área de Planeación y Capacitación del Personal).

#### 4.- Mecánica de la Sesión.

Se procurará que estas sesiones se lleven a cabo en forma participativa y dinámica propiciando el trabajo en equipo, la colaboración interpersonal, la comunicación abierta y sincera y la toma de decisiones por consenso; haciendo uso de técnicas tales como:

- Dinámica de Grupo y
- Discusiones de Grupo.

La mecánica específica de la sesión puede seguir los siguientes pasos:

- a).- Proporcionar a los participantes toda la información que se obtuvo de las fuentes antes mencionadas, con el objeto de que perciban -- cual es la situación actual del funcionamiento que tienen individualmente y en el departamento.

- b).- Una vez que conozcan los resultados de la información obteni-

da, es conveniente que los participantes trabajen primero en forma individual y después en conjunto sobre las necesidades que creen tener personalmente en función de sus propias habilidades intereses, valores y aptitudes.

c).- Posteriormente, se tomará en cuenta la información que proporcionó el coordinador y la obtenida en la fase anterior, para que el grupo en conjunto defina cual es el funcionamiento que idealmente les gustaría y deberían tener en el departamento.

d).- Después es conveniente llevar a cabo un análisis comparativo de la situación actual con respecto al funcionamiento ideal con el objeto de que los participantes puedan detectar las necesidades que tienen respecto al mejoramiento de su funcionamiento.

#### 5.- Conclusiones que deben obtenerse de la Sesión.

De acuerdo a la secuencia seguida, la última fase de la sesión consistirá en obtener el Diagnóstico real de las Necesidades de Capacitación de ese departamento, llegándose a definir en forma conjunta cuales son los programas específicos de capacitación que necesitan.

Es conveniente que tal especificación se realice en forma realista y funcional de acuerdo a las propias necesidades, del departamento y las de la Organización.

#### V.- Fases Sigüientes:

De acuerdo al diagnóstico de necesidades de capacitación y a los -

programas definidos por ese departamento; que pueden ser los mismos o semejantes a los detectados por otros departamentos, se procederá a llevar a cabo los pasos siguientes:

#### 1.- Definición de OBJETIVOS de Capacitación.

Los objetivos de los Programas de Capacitación deberán ser formas de lograr las soluciones requeridas y los mejoramientos deseados que previamente se hayan establecido en el Diagnóstico de Necesidades, para lo cual es indispensable definir los objetivos instruccionales que deberán lograrse con la capacitación que se pretenda impartir. Así los objetivos instruccionales deberán seguir las características siguientes:

- a) Claros y precisos.
- b) Mencionar las conductas o actividades que se pretenden lograr, en forma explícita y posible de observar, y en su caso cuantificar.
- c) Establecer las condiciones o circunstancias en las cuales se pretende que se presenten tales conductas o actitudes.

#### 2.- Elaboración de los programas específicos:

Para diseñar los programas que tendrán como meta los objetivos - - instruccionales, se recurrirá a las siguientes fuentes de información:

- a) Programas similares que se hayan impartido en la propia Organización.
- b) Programas similares que se hayan impartido en otras empresas.
- c) Publicaciones técnicas de la materia (textos, manuales, revistas, etc.).

- d) Orientación de profesionistas que manejan información sobre la materia del programa.
- e) Orientación de instructores.

Con base en estas orientaciones, los técnicos en capacitación elaborarán las unidades de estudio y las ordenarán de acuerdo con su importancia y con el orden lógico y cronológico en que deberán ser impartidos, asignándole duración a cada unidad de estudio.

Al diseñar los programas se deberá definir todo lo referente a instructores, locales, duración total del programa y se deberá elaborar un presupuesto detallado de todos los gastos que se realizarán en la ejecución de los programas y obtener el costo por persona. Sobre este respecto se deberá de cumplir con el criterio de que el costo por hora hombre de capacitación deberá ser siempre inferior al que prevalece en el mercado por parte de las Instituciones que se dedican a estos servicios en el mercado de la localidad.

### 3.- Evaluación y Control de Resultados de la Capacitación.

El principio fundamental que debe regir este aspecto, es que en todas las actividades de capacitación deberá haber una evaluación objetiva y de ser posible cuantitativa de los resultados y beneficios que se vayan obteniendo, tanto a nivel personal y departamental, como a nivel institucional.

La evaluación de los Programas de Capacitación mediante cuestionarios al finalizar los mismos, pueden servir como retroinformación valiosa

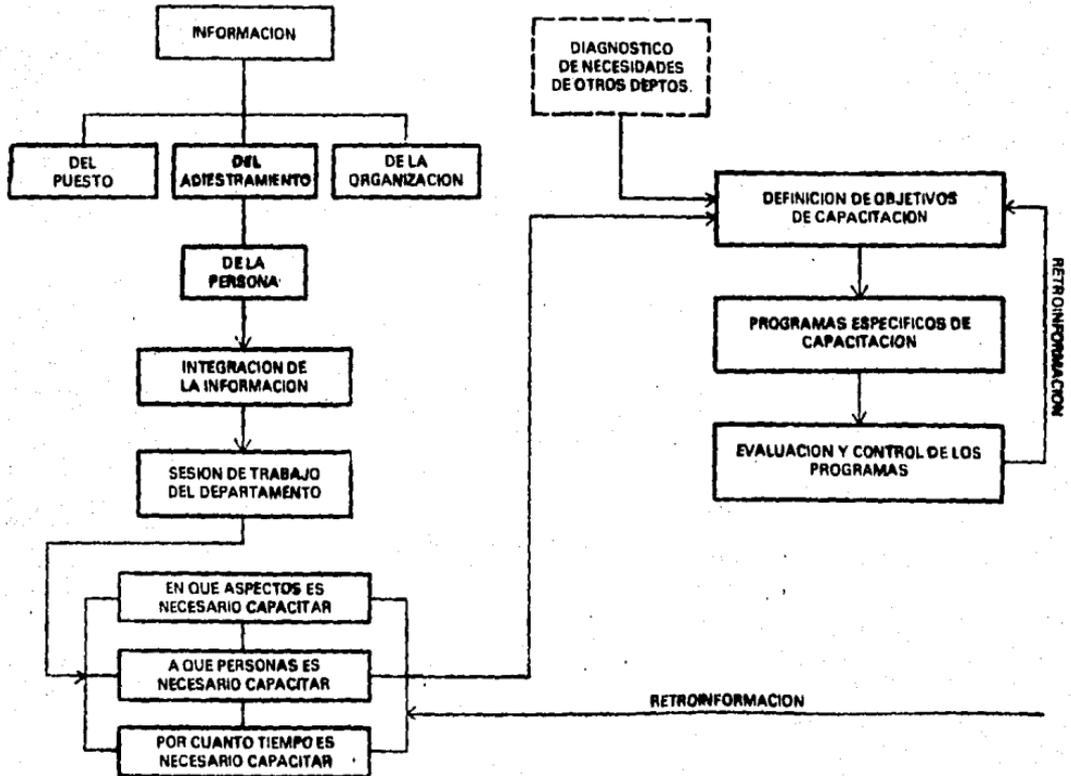
pero no implican, de ninguna manera, que los objetivos instruccionales - preestablecidos se hayan alcanzado. Por tanto, el criterio fundamental y realmente valiosos desde todo punto de vista, para evaluar los resultados de la capacitación es que se hayan logrado en la vida del trabajo -- del personal capacitado, los nuevos conocimientos, las nuevas conductas- y las nuevas actitudes, que se establecieron como deseables en el diag- nóstico de necesidades, y esto únicamente es posible hacerlo acudiendo - al lugar de trabajo de los capacitados, lo cual puede realizarse en forma eficaz en los siguientes períodos, después de terminada la capacita- ción:

- A los 3 meses.
- A los 6 meses.
- A los 12 meses.

Esta evaluación de resultados se hará con base en la información - que se obtenga en entrevistas con las personas que recibieron la capaci- tación, sus compañeros de trabajo, sus superiores y personas de otros -- departamentos. También deberá considerarse la información de los repor- tes de la calificación de méritos.

Durante este período de 3, 6 y 12 meses, los técnicos en capacita- ción podrán ir detectando e implementando nuevas actividades de capacita- ción que servirán de apoyo a las iniciales, lo cual de hecho, no es otra cosa, más que continuar diagnosticando necesidades de capacitación e ini- ciar nuevamente todo el ciclo o proceso que ya hemos establecido.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES



C).- COMPENDIO DE LAS REFORMAS A LA CONSTITUCION Y A LA LEY  
FEDERAL DEL TRABAJO EN MATERIA DE CAPACITACION.

El objetivo es presentar los principales criterios y órganos que permitirán la realización y vigilancia de las acciones que se deriven de las reformas hechas a la Constitución y a la Ley Federal del Trabajo, en materia de capacitación y adiestramiento.

Inicialmente se exponen criterios generales, se continúa con el desglose de los órganos comprendidos en las reformas hechas, y por último se agrupan por títulos los artículos que norman el desarrollo de las mismas.

Antecedentes.

1970.

- Ley Federal del Trabajo. Título Cuarto Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones. Capítulo 1. Obligaciones de los patrones. Artículo 132, que establece en su fracción XV como una obligación de los patrones:

"Organizar permanentemente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional 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 y Distrito Federal.

Modificación Constitucional.

1978.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 123, Apartado "A", fracción XIII que establece:

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

#### REFORMAS A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

##### Criterios Generales.

- Se establece como de interés social promover y vigilar la capacitación de los trabajadores. (Art. 3o. L.F.T.)
- El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá con tener entre otras: la indicación de que el trabajador será capa citado o adiestrado en los términos de los planes y programas - que se establezcan en la empresa.

(Art. 25 L.F.T.)

- La capacitación deberá tener por objeto:
  - \* Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, y proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.
  - \* Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de -- nueva creación.
  - \* Prevenir riesgos de trabajo.
  - \* Incrementar la productividad.
  - \* Mejorar las aptitudes del trabajador.

(Art. 153.-Fracción F)

- Tiempo.

El tiempo destinado a la capacitación y adiestramiento, deberá estar comprendido dentro de la jornada de trabajo, con las siguientes - - excepciones:

- \* Convenios establecidos entre el trabajador y el patrón, atendiendo a la naturaleza de los servicios.
- \* Cuando se trate de un trabajador que desee capacitarse en una actividad distinta a la que desempeña.

(Art. 153.- Fracción E)

Organos Instituidos con las Reformas a la  
Ley Federal del Trabajo.

Las reformas hechas a la Ley Federal del Trabajo, prevén la creación de diversos órganos que permitan la realización y vigilancia de acciones de capacitación. De esta forma se constituye, el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, mismo que está a cargo de la - Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que tiene - como órganos asesores, El Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y - Adiestramiento y los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y - - Adiestramiento como órganos auxiliares los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, y que deberá cuidar la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá a su cargo, el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento cuyos objetivos son:

- I.- Estudiar y promover la generación de empleos;
- II.- Promover y supervisar la colocación de los trabajadores;
- III.- Organizar, promover y supervisar la capacitación y el --  
adiestramiento de los trabajadores; y,
- IV.- Registrar las constancias de habilidades laborales.

(Artículo 537-538 L.F.T.)

**Actividades:**

**I.- En Materia de Promoción de Empleos:**

- a) Practicar estudios para determinar las causas del desempleo y del subempleo de la mano de obra rural y urbana.
- b) Analizar permanentemente el mercado de trabajo, estimado su volumen y sentido de crecimiento.
- c) Practicar estudios y formular planes y proyectos para --  
impulsar la ocupación en el país.
- d) En general, realizar todas aquéllas que las leyes y re--  
glamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Pre--  
visión Social en esta materia.

**II.- En Materia de Colocación de Trabajadores:**

- a) Autorizar y registrar, en su caso, el funcionamiento de  
agencias privadas que se dediquen a la colocación de per--  
sonas.
- b) Intervenir, en coordinación con las respectivas Unidades  
Administrativas, de las Secretarías de Gobernación, de --  
Patrimonio y Fomento Industrial, de Comercio y de - - -

Relaciones Exteriores, en la contratación de las nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero.

- c) En general, realizar todas aquéllas que las leyes y re--glamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Pre--visión Social en esta materia.

III.- En Materia de Capacitación o Adiestramiento de Trabajadores:

- a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento - de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramien--to.
- b) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los pa--trones presenten.
- c) En general, realizar todas aquéllas que las leyes y re--glamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Pre--visión Social en esta materia.

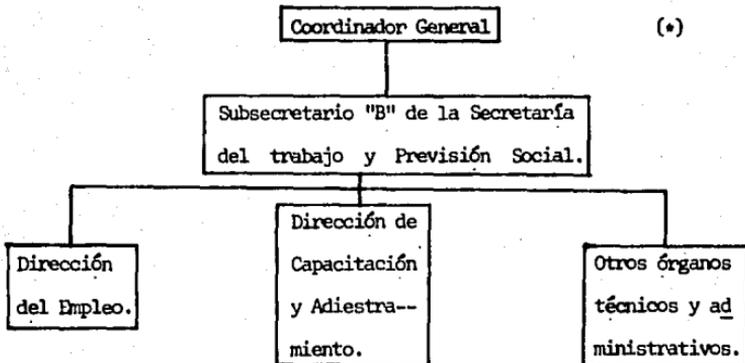
IV.- En Materia de Registro de Constancias de Habilidades Labo--rales:

- a) Establecer registros de constancias relativas a trabaja--dores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de - las ramas industriales o actividades; y,
- b) En general, realizar todas aquéllas que las leyes y re--glamentos confieran a la Secretaría del Trabajo y - - - Previsión Social en esta materia.

Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

- Organó desconcentrado dependiente de la Secretaría que tiene a su cargo el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará integrada por:

- Un Coordinador General;
- Una Dirección del Empleo;
- Una Dirección de Capacitación y Adiestramiento, y
- Los demás órganos técnicos y administrativos necesarios para su funcionamiento.

(\*) CENAPRO.- Centro Nacional de la Productividad.

Funciones:

- I.- Manejar el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y -  
Adiestramiento.
- II.- Promover y supervisar la colocación de los trabajadores.
- III.- Organizar, promover y supervisar la capacitación y el - -  
adiestramiento de los trabajadores.
- IV.- Registrar las constancias de habilidades laborales, y
- V.- Las demás que le fijen las leyes.

Funciones de la Dirección del Empleo.

I.- En Materia de Planeación del Empleo:

- a) Practicar estudios para determinar las causas del desem--  
pleo y subempleo de la mano de obra rural y urbana.
- b) Analizar permanentemente el mercado de trabajo, estimando  
su volúmen y sentido de crecimiento.

II.- En Materia de Promoción de Empleos:

- a) Promover directa o indirectamente, el aumento de las opor-  
tunidades de empleo.
- b) Proponer la celebración de convenios en materia de empleo  
entre la Federación y las Entidades Federativas.

III.- En Materia de Colocación de Trabajadores:

- a) Formular y actualizar permanentemente el catálogo Nacional  
de Ocupaciones, en coordinación con la Secretaría de - - -  
Educación Pública.
- b) Intervenir en coordinación con las respectivas unidades --

administrativas de las Secretarías de Gobernación, - - --  
 Patrimonio y Fomento Industrial, Comercio y de Relaciones-  
 Exteriores, en la contratación de las nacionales que vayan  
 a prestar sus servicios en el extranjero.

- IV.- En general realizar todas aquéllas funciones que las leyes-  
 y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y - -  
 Previsión Social en estas materias.

Funciones de la Dirección de Capacitación y Adiestramiento.

I.- En materia de capacitación y adiestramiento:

- a) Cuidar de la oportuna constitución y funcionamiento de --  
 las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- b) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas genera-  
 les que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores  
 conforme al procedimiento de adhesión convencional a que-  
 se refiere el artículo 153 B de la Ley Federal de Traba-  
 jo.
- c) Dictaminar sobre las sanciones que deben imponer Capítulo  
 III Bis del Título IV de la propia Ley Federal del Traba-  
 jo.

II.- En materia de registro de constancias y habilidades labora-  
 les:

- a) Establecer registros de constancias relativas a trabajador  
 res capacitados o adiestrados dentro de cada una de las -

ramas industriales, o actividades.

- b) Practicar los exámenes de suficiencia a los capacitadores y a los trabajadores, en el caso previsto por el artículo 153 U de la Ley Federal del Trabajo.

III.- En general realizar todas aquéllas funciones que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en esta materia.

(Reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, Capítulo IV, Artículos 8 y 9).

CONSEJO CONSULTIVO DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Órgano asesor de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, para el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas o establecimientos que pertenezcan a ramas industriales o actividades de jurisdicción federal.

Integrado por:

Presidente: Secretario del Trabajo y Previsión Social.

Secretario: Coordinador General de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Representantes de: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Secretaría de Educación Pública.

Secretaría de Comercio.

Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial.

Instituto Mexicano del Seguro Social.

Organizaciones Nacionales de Trabajadores.

Organizaciones Nacionales de Patrones.

Los representantes de las organizaciones obreras y de las patronales, serán designadas conforme a las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El funcionamiento del Consejo se regirá por el reglamento que él mismo expida.

(Art. 539-A y Reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, Capítulo III, Art. 4).

#### CONSEJOS CONSULTIVOS ESTATALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Organos asesores de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, en lo referente a la capacitación o adiestramiento de trabajadores y en materia de registro de constancias de habilidades laborales respecto a empresas o establecimientos sujetas a jurisdicción local.

Integrado por:

Presidente: Gobernador del Estado.

Secretario: Representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Representantes de: Secretaría de Educación Pública.

Instituto Mexicano del Seguro Social.

Organizaciones Locales de Trabajadores.

Organizaciones Locales de Patrones.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Gobernador de la Entidad Federativa que corresponda, expedirán conjuntamente las bases conforme a las cuales deban designarse los representantes de los trabajadores y de los patrones, y formularán las invitaciones que se requieran. El funcionamiento interno de los Consejos, se sujetará a un reglamento ex pedido por cada uno de ellos.

(Art. 539-B y Reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento -- Capítulo III, Art. 4).

COMITES NACIONALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. (por ramas industriales o actividades).

Organos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Se formarán con base en convocatorias de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dirigidas a:

Patrones,  
Sindicatos, y  
Trabajadores libres.

(Reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. Capítulo III, - Art. 5 y Ley Federal del Trabajo, Art. 153-K ).

COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION.

En cada empresa se deberán constituir Comisiones Mixtas de Capacitación, las cuales:

- Estarán integradas por un número igual de representantes de --  
trabajadores y patrones.
- Vigilarán la instrumentación y operación del sistema y procedi-  
mientos que se implante para mejorar la capacitación y el --  
adiestramiento de los trabajadores y sugerirán las medidas ten-  
dientes a perfeccionarlos conforme a las necesidades de los --  
trabajadores y de las empresas.

(Art. 153 Facción I)

- Autenticar las constancias de los trabajadores aprobados en-  
los exámenes de capacitación o adiestramiento.

(Art. 153 Fracción T)

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

(Art. 153 Fracción J)

Responsabilidades y Condiciones a observar para el Desarrollo de  
la Capacitación y Adiestramiento.

Las reformas en materia de capacitación y adiestramiento presupo-  
nen la intervención tanto de autoridades, como de patrones y trabajadores.  
Asimismo señalan las características que deben reunir los programas, los-  
contratos de trabajo, las constancias y las instituciones y personas dedi-  
cadas a la capacitación y al adiestramiento. Plantean también, los meca--  
nismos para la aplicación de las normas de trabajo y de las sanciones y -  
ejercicios de derechos.

Autoridades de las Entidades Federativas.

Deberán:

- Poner a disposición de las Dependencias del Ejecutivo Federal-competentes para aplicar la Ley Federal del Trabajo, la información que éstas les soliciten para estar en aptitud de cumplir sus funciones.
- Participar en la integración y funcionamiento del respectivo Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento.
- Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las violaciones que cometan los patrones en materia de capacitación y adiestramiento e intervenir en la ejecución de las medidas que se adopten para sancionar tales violaciones y para corregir las irregularidades en las empresas o establecimientos-sujetos a jurisdicción.
- Coadyuvar con los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

(Art. 529 de la L.F.T)

Patrones.

Son obligaciones de los patrones:

- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores- en los términos establecidos en la Ley Federal del Trabajo.
- Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas que deban formarse en cada centro de trabajo.

(Art. 132 de la L.F.T).

- Distribuir el trabajo de los empleados menores de 16 años, a fin de que dispongan del tiempo necesario para deberes escolares.

(Art. 180 de la L.F.T.)

#### Trabajadores.

#### Derechos:

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione - capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permite elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

(Art. 153 Fracción A)

#### Obligaciones:

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento tienen las siguientes obligaciones:

- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y actividades generales de su proceso de capacitación.
- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación y el adiestramiento y cumplir los programas respectivos.
- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitud que sean requeridos.

(Art. 153 Fracción H)

#### Constancias:

Los trabajadores aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento, tendrán derecho a la constancia respectiva.

(Art. 153 Fracción T)

Programas:

Modalidades para el establecimiento de planes y programas de - -  
adiestramiento o capacitación.

- Los patrones pueden convenir que la capacitación o el adiestra-  
miento se proporcione:
  - \* Dentro de la empresa.
  - \* Fuera de ella.
  - \* Con personal propio.
  - \* Con instructores especialmente contratados.
  - \* En instituciones, escuelas u organismos especializados, y
  - \* Mediante la adhesión a los sistemas generales que se esta-  
blezcan y registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión  
Social.

(Art. 153 Fracción B)

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento podrán -  
formularse:

- \* Respecto a cada establecimiento.
- \* Respecto a una o varias empresas.
- \* Respecto a una rama industrial o actividad determinada.

(Art. 153 Fracción D)

Requisitos para los planes y programas de capacitación y adies-  
tramiento.

- Referirse a períodos no mayores de 4 años.
- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empre-  
sa.

- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- 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.
- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría -- del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras, y
- Aquéllos otros que establezcan los criterios generales de la - Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento - que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación

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

(Art. 153 Fracción Q)

Contratos.

El contrato Ley deberá contener entre otras:

- Las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo.
- Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y -- programas para la implantación de la capacitación.

(Art. 412)

El Contrato Colectivo deberá contener entre otras:

- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda.
- Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial - que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.

(Art. 391)

Empresas con Contrato Colectivo de Trabajo:

Dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o -- prórroga del Contrato Colectivo, los patrones deberán 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, o en su caso las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados, con la aprobación de la autoridad laboral.

(Art. 153 Fracción N)

Empresas sin Contrato Colectivo de Trabajo:

Las empresas que no firmen contrato colectivo de trabajo, presentarán ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en el período -- correspondiente a los primeros 60 días de los años impares, los planes y programas que hayan decidido implantar. Asimismo, deberán informar acerca de la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

(Art. 153 Fracción O).

#### Constancias.

Las constancias de capacitación y adiestramiento deberán ser autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa y se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento por medio del correspondiente Comité Nacional o a falta de éste a través de las autoridades del trabajo.

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, registrará la constancia expedida y la considerará en la elaboración del patrón de trabajadores capacitados.

(Art. 153 Fracción T)

#### Función y Objetivo.

Las constancias de habilidades laborales son el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas tienen la obligación de 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.

(Art. 153 Fracción V)

**CAPITULO IV.- ELABORACION DE PROGRAMA  
DE CAPACITACION.**

## ELABORACION DE PROGRAMA DE CAPACITACION.

## A).- COMO ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION.

Para elaborar un Programa de Capacitación, es necesario contar con varios antecedentes:

Primero: elaborar la descripción precisa y detallada de las actividades en que se va a adiestrar.

Un pailero, por ejemplo, trabaja con lámina; verifica medidas, traza desarrollos a partir de un plano y corta la lámina.

En la descripción de sus actividades se precisa cómo, con qué y en qué condiciones realiza su trabajo.

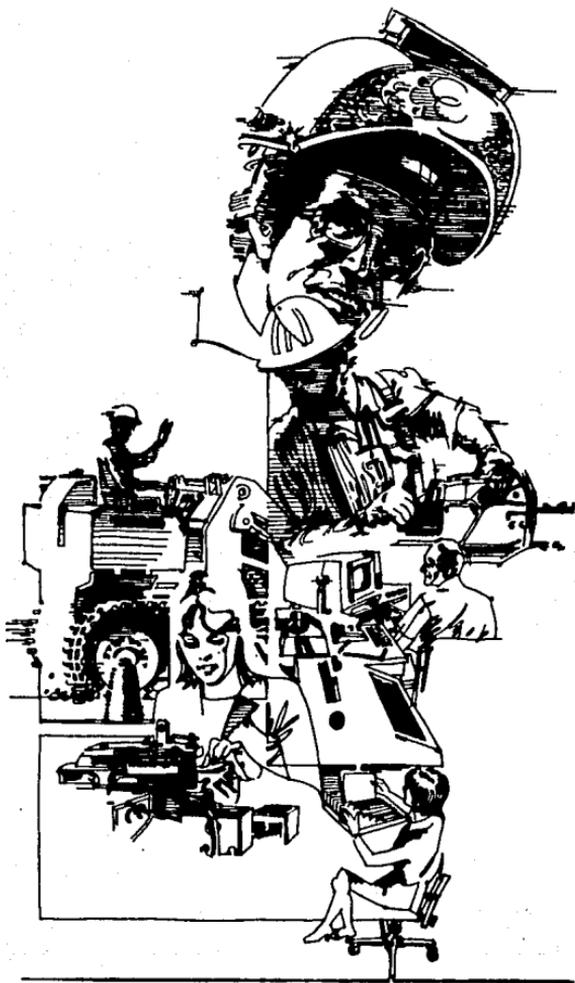


Segundo: determinar a quiénes se va a adiestrar. El nivel de co

nocimientos, la experiencia laboral y las actitudes de los destinatarios, son datos necesarios para ajustar el programa a las características de los trabajadores.



Tercero: Se necesita saber cuántas personas van a ser adiestradas al mismo tiempo, esto influye en la selección de las técnicas de los materiales didácticos y de las actividades de instrucción.



UNA VEZ CONOCIDOS

LOS ANTECEDENTES SE PROCEDE A:

La elaboración del programa que se inicia con la redacción y análisis de los objetivos.

Los Objetivos determinan lo que el trabajador sabrá hacer al terminar el adiestramiento. El análisis precisa el contenido del programa.



A partir del análisis de objetivos, se estructura el contenido, es decir se establece el orden en que serán enseñados los elementos del contenido. El orden debe estar de acuerdo con la naturaleza de la tarea.



Una vez redactados y analizados los objetivos y estructurados el contenido, se planea la evaluación.

Es importante prever la forma de evaluar el programa. Los resultados que se obtengan, informarán sobre la eficiencia del curso y de los participantes, lo cual permitirá corregir las fallas.

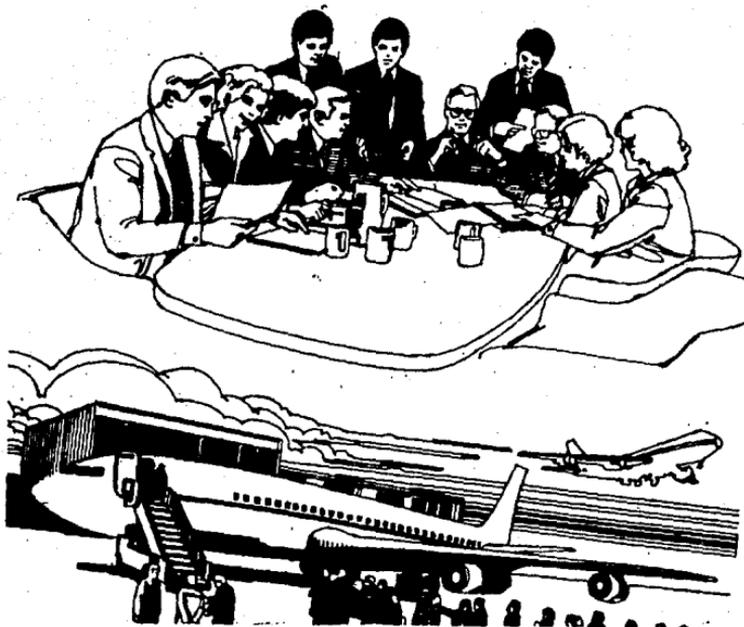


La selección correcta de las técnicas y materiales didácticos contribuye a que el adiestramiento sea más efectivo.

Los objetivos y el tipo de las tareas, exigen el empleo de técnicas y -- materiales adecuados para cada caso.

Para adiestrar en la operación de una máquina, la técnica más adecuada es la demostrativa y se emplean como materiales didácticos, la propia máquina y el equipo complementario.

Cuando se pretende mejorar la conducta de los trabajadores en relaciones humanas, las técnicas más adecuadas son las que se basan en la dinámica de grupo. Los materiales didácticos necesarios en este caso son documentos escritos.



La etapa siguiente consiste en preparar las actividades que se desarrollarán en el momento de la instrucción.

¿Cómo se va a dar la información?

¿Qué ejemplos y qué ejercicios se van a utilizar?

¿Cómo se realizará la síntesis?

La elaboración de la guía del instructor y de los documentos complementarios, permite prever la forma en que se desarrollará el programa: actividades, tiempo de duración, materiales didácticos, etc.



En la siguiente etapa se elaboran los materiales didácticos de acuerdo con las funciones para las que se seleccionaron.

Cuando se emplean materiales previamente elaborados (manuales, textos -- programados, filmes, etc.), el instructor debe verificar que satisfagan las necesidades del programa.

En este momento ya es posible preparar las condiciones materiales: local, horarios, etc., e iniciar el curso.



LOS ANTECEDENTES NECESARIOS PARA ELABORAR UN PROGRAMA SON:

Descripción de actividades.

Número de candidatos.

Características de los candidatos.

LAS ETAPAS DE ELABORACION DE UN PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO SON:

Objetivos, redacción y análisis.

Estructura del contenido,

Evaluación.

Preparación de actividades.

Selección de técnicas y materiales didácticos.

Elaboración de documentos del instructor.

Elaboración de materiales didácticos.

## B).- DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

### Importancia.

Todas las actividades de capacitación que se realicen en la empresa deben estar basadas en necesidades reales, presentes o futuras. Para conocer con exactitud las necesidades de capacitación es necesario -- una investigación. La correcta determinación de necesidades de capacitaciones es importante por las siguientes razones:

- Ahorra tiempo, dinero, esfuerzo.
- Permite que las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- Desarrolla una actitud favorable de los directivos y el personal hacia la capacitación, al obedecer problemas reales y concretos.

### Problemas y Necesidades.

Para que cualquier empresa alcance con buen éxito sus objetivos, es necesario que su personal realice, al nivel requerido, las tareas que le son encomendadas. Cuando los objetivos no se alcanzan, esto se debe a que las cosas andan mal. Estos problemas son:

- Costos elevados.
- Desperdicios excesivos.
- Producción insuficiente.
- Falta de cooperación.
- Dificultades en la comunicación.

Las causas de tales problemas pueden ser personales o de - - -

organización. Cuando los problemas se deben a deficiencias en las habilidades intelectuales (conocimientos) destrezas manuales o actitudes personales, se habla de necesidades de capacitación. Estas necesidades son de conocimientos, de habilidad y/o actitudes, que es necesario resolver para el buen éxito de los niveles requeridos.

#### Propósito.

El propósito de la determinación de necesidades de capacitación es conocer con exactitud, tanto las deficiencias actuales del personal como en sus necesidades futuras.

Básicamente, es necesario contestar las siguientes preguntas:

¿Quién necesita capacitación?

¿En qué necesita capacitación?

Obtener buenas respuestas a estas preguntas es importante y los resultados concretos que debe arrojar la determinación de las necesidades de capacitación son:

- Número exacto de participantes.
- Descripción precisa y completa de las actividades en que van a ser capacitados.
- Evidencia suficiente que justifique las necesidades detectadas.
- Características de los participantes.

Para realizar la determinación de las necesidades es conveniente partir del hecho de que existen:

- a) Necesidades manifiestas.
- b) Necesidades encubiertas.

a) Las necesidades manifiestas, por ser evidentes son establecidas con base en el sentido común y no requieren, para ser detectadas, de la utilización de técnicas como cuestionarios, pruebas, etc.

Las necesidades manifiestas se localizan, en primer lugar, analizando la mano de obra de una categoría, que comprende:

- Número de empleados/obreros existentes y requeridos en cada categoría
- Número de empleados por jubilarse.
- Promociones a corto plazo y futuras.
- Asignaciones a puestos similares.
- Porcentaje de ausencias.
- Aumento de persona, a largo plazo, por ampliación.

En estos casos existen problemas que pueden ser resueltos por medio de la capacitación, y son de dos tipos:

1.- Los que se incorporan a un nuevo puesto ( sin antecedentes en la empresa).

2.- Los que se incorporan a otro puesto (con antecedentes en la empresa).

Una vez que se ha determinado el número de personas que requieren capacitación, hay que considerar la prioridad que seguirá en las acciones, según lo demanden los problemas inmediatos de la empresa.

Para el primer tipo es necesario considerar la clase de adiestramiento que se ha dado al nuevo personal.

¿Existen programas de capacitación para la familiarización del personal con las tareas de la empresa?

¿Requieren de capacitación formal (programas fuera de lugar de --  
trabajo?

Las necesidades manifiestas se localizan también cuando:

- La maquinaria, herramienta o equipo son modificados o sustitui-  
dos por otros nuevos.
- Los procedimientos son sustituidos o modificados.

Por lo anterior, es necesario contestar las siguientes preguntas

¿En qué es diferente la nueva maquinaria y equipo?

¿Qué nuevas habilidades, conocimientos son requeridos para su ma-

nejo?

¿Quiénes serán afectados por el cambio, etc.

Cuando se obtiene la información derivada de las preguntas ante-  
riores, se tendrán datos necesarios para decidir si es necesario capaci-  
tar.

#### b) Necesidades Encubiertas.

Cuando las necesidades de capacitación no son tan obvias, es ne-  
cesario un trabajo más minucioso. Para el caso se deben:

- Buscar evidencias generales y síntomas de que existen proble-  
mas en la organización.
- Buscar las causas de tales problemas, así como las soluciones-  
más rápidas, económicas y eficaces.
- Localizar las áreas específicas en que se requiere capacita-  
ción por medio de técnicas como cuestionarios, entrevistas, --  
etc., y precisar:

Las características de los participantes.

Quiénes requieren capacitación.

### Evidencias Generales.

En forma amplia se pueden considerar las que refieren a:

#### 1.- Producción.

- Escasa productividad.
- Escasa calidad del producto.
- Costos elevados.
- Embotellamientos en la producción, etc.

#### 2.- Organización.

- Carencia de políticas concretas.
- Objetivos no muy claros y poco realistas.
- Fracaso al alcanzar las metas.
- Comunicación pobre o defectuosa, etc.

#### 3.- Conducta de Grupos.

- Excesivo traspaso de responsabilidades.
- Ausentismo.
- Alto índice de accidentes.
- Violación al reglamento, etc.

#### 4.- Moral.

- Pruebas evidentes de falta de interés.
- Falta de sentido de responsabilidad.
- Fricciones personales.
- Liderazgo autoritario, etc.

### Aplicar Técnicas.

La capacitación es la solución indicada cuando las situaciones -- críticas se deben al personal y lo que se requiere es que éste aprenda -- nuevas habilidades, modifique ciertas conductas o hábitos, adquiera conoci mientos adicionales. No hay que olvidar, sin embargo, que si se planea alguna modificación en la organización y/o en las políticas o estructura de la empresa, así como cambios de maquinaria o herramientas. Posiblemente se requiera, también, un cambio de persona. Cuando se han decidido las áreas- críticas en que se requiere capacitación, para realizar lo anterior se pue den aplicar varias técnicas, solas o combinadas. Las técnicas deben ajustarse a cada caso específico y solo en uso correcto puede garantizar los - resultados.

Entre los más importantes se encuentran:

#### 1.- Análisis de Puesto.

Es una técnica que consiste en un estudio sistemático y directo - para obtener información de un puesto. En forma general consiste en enlistar ordenadamente lo que se hace en el puesto y lo que se necesita saber - para hacerlo bien.

#### 2.- Inventario de Habilidades.

Es un instrumento que se utiliza para determinar las áreas o ta-- reas en las que se requiere capacitación y para precisar quienes lo requie ren.

#### 3.- Técnica de las Tarjetas.

Consiste en enlistar las fases de un proceso o áreas potenciales- de capacitación. Se anota cada una de ellas en una tarjeta para formar un-

equipo, se entrega el equipo de tarjetas al obrero, supervisor, etc., pidiéndole que seleccione las tarjetas en las que considere se requiere capacitación y que las ordene por su importancia; esta técnica puede ser aplicada en forma personal o colectiva.

#### 4.- Lista de Verificación.

El puesto o una parte del mismo, el proceso, el área de responsabilidad o la actividad seleccionada, descomponen en una lista detallada de sus partes o fases, ordenada con una secuencia lógica.

#### 5.- Entrevista.

Las entrevistas son, fundamentalmente de tres tipos, dirigida, -- semidirigida y libre. Cualquiera de ellas puede ser aplicada para la determinación de necesidades de capacitación, aún cuando las dos primeras -- pueden ser más valiosas y económicas.

a) Dirigida.- Es conducida por el entrevistador apoyándose de una serie de preguntas que se han elaborado previamente y para las que se esperan respuestas más o menos breves del entrevistado.

b) Semidirigida.- El entrevistador determina, previamente, solo -- aquéllos aspectos sobre los que desea obtener información y durante la entrevista estructura sus preguntas según el giro que tome ésta, sin perder de vista los tópicos centrales. El entrevistado tiene más libertad de expresión que en el primer tipo de entrevista, pero siempre guiado por el entrevistador.

c) Libre.- El entrevistador tiene presente el objetivo que persigue, pero permite al entrevistado hablar más o menos libremente. A pesar -- de ser una conversación libre, el entrevistador deberá estar atento para evitar disgresiones.

#### 6.- Cuestionario.

Es uno de los métodos más rápidos y económicos para determinar -- las necesidades de capacitación. Resulta práctico y económico si se desea investigar una área en la que muchas personas ocupan el mismo puesto. Los cuestionarios se utilizan para obtener apreciaciones del nivel general e individual de conocimientos y ejecuciones, así como advertir las necesidades existentes; y pueden ser utilizados para cualquier nivel directivo, -- asesor u operativo.

#### 7.- Corrillos.

Consiste en reunir a un grupo de personas, dividir el grupo en -- subgrupo nombrando un moderador y un Secretario por cada grupo, entregarle una tarjeta a cada subgrupo indicándole la tarea a realizar, se recomienda incluir una pregunta como:

¿En qué áreas o aspectos necesitamos capacitación?

¿Qué problemas afectan a nuestros subordinados y cuáles pueden -- resolverse con capacitación?

Indicar el tiempo permitido para resolver dicha tarea.

Cada secretario tomará nota de lo discutido, en tanto que el moderador dará la palabra a cada uno de los miembros, terminado el tiempo moderador presenta sus resultados, se anotan los resultados consignando los as pectos en los que coinciden dos o más grupos.

#### 8.- Tormenta de Ideas.

Consiste en reunir un grupo de personas (más de 5 y menos de 8), -- anotar en el pizarrón una pregunta de acuerdo al problema a tratar, pedir -- al grupo que exprese respuestas de acuerdo a la pregunta hecha, informe el

tiempo durante el cual se llevará a cabo la sesión, anote las ideas expresadas y discutir las; en este paso es importante agrupar las ideas y resultados y resumir las más importantes.

#### 9.- Combinación de Técnicas.

Las técnicas de determinación de necesidades de capacitación se pueden aplicar, combinándolas y/o ajustándolas a cada caso específico, según diversos factores de acuerdo al problema o situación específica.

## DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

(\*)

IMPORTANCIA

PROBLEMAS Y NECESIDADES

PROPOSITO

¿Quién requiere capacitación?  
¿En qué?

RESULTADOS

Número exacto de participantes  
Descripción de actividades  
Evidencia  
Características de los participantes

NECESIDADES  
DE  
CAPACITACION

MANIFIESTAS

Análisis de mano de obra  
por categorías

Nuevo ingreso { Análisis de programas existentes  
Análisis de puesto

Desplazamiento - Comparación de puestos

Prevalencias { Número de participantes  
Prioridades  
Elaborar descripción de actividades  
Características de los participantes

Introducción o modificación  
de maquinaria, equipo  
o herramientas, o cambios  
en los métodos.

Corretorio { Corretorio  
Prioridades  
Número de participantes  
Agrupación en equipos  
Prioridades  
Elaborar descripción  
Características de los participantes

ENCUBIERTAS

Buscar evidencias gene-  
rales

Producción  
Organización  
Conducta de grupos de trabajo  
Moral

Localizar áreas críticas  
y causas de los proble-  
masBuscar soluciones  
Elaborar descripción

Aplicar técnicas  
Análisis de puesto  
Inventario de habilidades  
Técnica de los tarjetas  
Lista de verificación  
Entrevista  
Cuestionario  
Corrillos  
Torneo de ideas  
Combinación de técnicas

Buscar evidencia espe-  
cífica  
Determinar número de  
participantes  
Características de los  
participantes

## C).- PROBLEMATICA DE CAPACITACION EN PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

En el caso de la pequeña empresa, el problema número uno que enfrenta, involucra a la materia prima que utiliza, ya sea porque es escasa, cara, o no se recibe oportunamente, manifestado lo anterior por el personal entrevistado con una frecuencia del 55%; en segundo término y con una frecuencia del 45% señala la falta de crédito; y el tercer problema que tiene e indicó el 43% de las empresas encuestadas, se refiere tanto a la falta de maquinaria y equipos adecuados como a deficiencias de capacitación del personal que ocupa, sin olvidar las actitudes negativas del mismo -ausentismo, apatía e irresponsabilidad-, que también son un problema de capacitación.

## Mediana Empresa.

Para la empresa mediana, el problema prioritario y expresado por el 71% del personal entrevistado, lo constituye la falta de personal capacitado; le siguen con una frecuencia del 61 y 53%, respectivamente la escasez, mala calidad y entrega tardía de la materia prima que requieren, y las descomposturas, falta de refacciones y deficiente mantenimiento de la maquinaria y equipos que utiliza. Tenemos entonces, que tanto en la pequeña como en la mediana empresa de transformación dentro de el Area Metropolitana de la Ciudad de México, se presenta el problema de la falta de personal calificado y adiestrado, bien sea porque carece de los conocimientos y las habilidades para realizar eficientemente las tareas del puesto que ocupa, o porque su actitud frente al trabajo es negativa, dado el - - ausentismo, apatía e irresponsabilidad que manifiesta.

### Organización.

En el caso de la organización, dos son los componentes básicos: La toma de decisiones frente a la acción, y la forma de ejecución de ésta, tanto para la pequeña empresa como para la mediana industria que se localiza en el área metropolitana de la Ciudad de México.

#### Decisión de la Capacitación en la Pequeña Empresa.

En la pequeña empresa la decisión de realizar el adiestramiento y la capacitación recae con una frecuencia del 56% en el director o gerente -que por lo regular también es el propietario-, en el 39% la función la asume el supervisor y en el 5% restante de empresas se presenta la autodecisión del obrero. Ahora bien, las causas de esta decisión principalmente son, y en orden de importancia, la contratación de personal -37% de las empresas así lo indicó-, la promoción y rotación de éste -15%, los resultados de una determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento -14%- y por política de la empresa -14%.

#### Frecuencia.

La frecuencia con que se realiza la capacitación en términos de permanente o eventual, está en función de las causas que lo originan.

#### Forma.

La forma en que se lleva a cabo la capacitación en la pequeña industria, tenemos que el 83% declaró que lo hace exclusivamente dentro de sus instalaciones, el 10% adopta la modalidad de realizarlo indistintamente dentro o fuera de la empresa, el 5% envía a su personal a capacitarse a instituciones especializadas y el 2% restante señaló que no prepara al trabajador.

#### Procedimiento.

El 61% de las empresas declararon que la capacitación del personal se realiza "sobre la marcha" del proceso productivo, esto es, que durante la jornada de trabajo se le indica al trabajador la forma en que debe realizar su trabajo y solo el 28% lo hace de alguna manera organizada.

#### Recursos.

Los recursos que utiliza la pequeña empresa para tareas de capacitación, tenemos que en el caso del personal instructor, es el supervisor -en el 65% de las empresas-, el que normalmente asume la función o, en ausencia de éste, el trabajador de mayor calificación y antigüedad.

#### Horario.

Habría que señalar que la capacitación que se imparte al trabajador en las empresas, en nueve de cada diez industrias se realiza durante el horario de trabajo.

#### Decisión de Capacitación en la Mediana Empresa.

En estas industrias la decisión frente a la puesta en práctica de las tareas de capacitación, la asumen en orden de frecuencia el directivo, gerente o propietario -44%, jefe de producción -32%, supervisor -11% y el jefe de personal -10%, principalmente.

En cuanto a las causas que originan la toma de decisiones para capacitar al trabajador, los entrevistados indicaron que principalmente obedece a la contratación de nuevo personal -24%, a la promoción y rotación del trabajador que se tiene -20%, a políticas de la empresa -15%, al resultado de la determinación de necesidades de capacitación -14%, -

a la introducción de maquinaria y equipo -12%- y a cambios en el proceso de producción -9%-

Lo que habría que destacar para ambos tamaños de empresas, es - que no sea la determinación de necesidades la razón principal que con-- lleve a la decisión de capacitar al personal, pues de acuerdo con la -- tecnología de la capacitación y el adiestramiento, es el punto de partida para que éste se realice.

#### Frecuencia.

Al igual que en la pequeña industria, y por razones obvias, la-periodicidad con que se imparte la capacitación, en cuanto a permanente o temporal, obedece a las causas que lo originan.

#### Forma.

La forma en que se realiza la tarea y al igual que declaró la - pequeña empresa, sólo que en proporciones diferentes la mayoría, o sea- el -73%- de los establecimientos medianos realizan la capacitación y el adiestramiento del personal dentro de sus instalaciones, una quinta parte -21%- en función de las necesidades y recursos que se presentan, lo lleva a cabo dentro o fuera de la empresa, un mínimo -3%- de industrias señaló que envía al personal a prepararse a centros de capacitación, y el restante 3% de empresas no capacita ni adiestra a los trabajadores.

#### Procedimiento.

Habría que señalar que si en el caso de la pequeña empresa una- de cada diez capacita y adiestra al personal en centros de capacitación, en la mediana industria la proporción aumenta, pues una de cada siete - envían a los trabajadores a prepararse a dichos centros.

#### Recursos.

En cuanto al personal instructor, sí se observan diferencias con respecto a la pequeña empresa, pues en la mediana industria dos tercias partes de la tarea es responsabilidad por partes iguales del jefe de producción y del supervisor.

#### Responsables de la Capacitación.

El personal responsable de las tareas de instrucción, se encontró que de manera semejante a lo acontecido en la empresa pequeña, el porcentaje es del orden del 11% del total.

#### Horario.

En cuanto al horario donde se imparte la capacitación, tenemos que prácticamente al igual que acontece en la industria pequeña, en ocho de cada diez empresas ocurre durante el horario de trabajo.

#### Cambios Previstos en la Organización y los Recursos.

En ambos casos -organización y recursos, pequeña y mediana industria-, nos ubicaremos dentro del contexto de la nueva reglamentación en materia de capacitación y adiestramiento, que apareció en los Diarios -- Oficiales de la Federación del 9 de enero, 28 de abril y 5 de junio de 1978".

#### Conocimiento de la Reglamentación.

La opinión que tenían las empresas en estudios en torno a la nueva reglamentación sobre capacitación y adiestramiento. Al respecto, dos de cada tres industrias pequeñas argumentaron desconocer dicha reglamentación, situación que fue menos "grave" en la mediana empresa, pues en ésta una de cada dos tenía conocimiento de la citada reglamentación. --

En cuanto a opiniones, tanto en la pequeña como en la mediana industria predominaron las positivas, tales como: "era necesaria y urgente la reglamentación", "será un medio de superación para los trabajadores", - - "contribuirá a incrementar la productividad", etc.

#### Pequeña Empresa.

##### Cambios.

Los cambios por realizar tanto en la organización como en los recursos para fines de capacitación, el personal entrevistado de la pequeña empresa indicó que la mitad de los establecimientos -55%- continuarán realizando la preparación del trabajador dentro de sus instalaciones -antes lo hacía el 83%-, situación que conllevará a aumentar la modalidad de llevarla a cabo indistintamente dentro o fuera de la empresa -30%-, y en mínima parte recurrir exclusivamente a centros de capacitación -8%-.

Resulta interesante destacar que aumentará el porcentaje -7%- de establecimientos que no piensan capacitar ni adiestrar al personal.

##### Procedimiento.

Se mantendrá prácticamente el porcentaje de establecimientos -- que lo hace de alguna manera organizado -26%- y aumentará la proporción de empresas -23%- que recurren a instituciones especializadas y, por ende, para capacitar al personal lo hacen en forma organizada.

##### Recursos.

Designar formalmente un responsable en uno o varios niveles según se requiera, del departamento de producción -48% de las empresas- y en contratar a personal instructor -10%- para dicha tarea.

#### Responsables de la Capacitación.

El personal responsable de la tarea de capacitación, encontramos que a nivel de empresa en promedio se designarán dos personas, situación que varía en función de una alternativa que se adopte.

#### Mediana Empresa.

#### Cambios.

En este caso -y de manera semejante a la pequeña empresa- tampoco los cambios serán muy significativos, pues al igual que indicó la pequeña industria, la mitad -49%- de los establecimientos continuarán capacitando y adiestrando al personal en sus instalaciones -antes lo hacía - el 73%-, y prácticamente el resto -47%- de las empresas adoptarán la modalidad de realizarlo tanto dentro como fuera de sus instalaciones, dado que sólo el 2% recurrirán a centros de capacitación. Ahora bien, a diferencia de la pequeña industria, es mínimo el porcentaje -2%- de establecimientos que declararon que no prevén capacitar ni adiestrar a su personal.

#### Procedimiento.

Que en la pequeña empresa descenderá ligeramente la improvisación -42% de las empresas la practicarán- y aumentará el porcentaje - - -43%- empresas que lo harán de manera organizada y formal, manteniéndose la proporción de empresas que recurrirán a centros de capacitación para formar al personal.

#### Recursos.

El giro que darán indica que la mayoría de las empresas y en - - orden de frecuencia prevén lo siguiente: asignar un responsable en uno

o varios niveles del departamento de producción (29%) -al igual que en la industria pequeña, es la primera alternativa-, contratar los servicios de un asesor o de un instructor (13%) y designar y en su caso formar instructores internos (12%).

#### Responsables de la Capacitación.

El total de las empresas medianas de transformación del área metropolitana de la Ciudad de México asignará en un mínimo de 6,300 -- personas la responsabilidad de capacitar y adiestrar a los trabajadores -2% del total del personal ocupado-, amén de requerir por otro lado de un mínimo de 2,100 asesores o instructores externos.

#### Deficiencia.

Al ubicar las deficiencias citadas dentro de los diferentes -- subsistemas que constituyen el sistema de capacitación, encontramos -- principalmente lo siguiente: el 28% de las empresas presentan problemas en la planificación de la función capacitación y adiestramiento -- (subsistema 1o.), 25% requieren preparación para elaborar y exponer -- programas de capacitación y adiestramiento (3o. y 5o., respectivamente) y el 23% solicitaron se les indique cómo habilitar dichos programas -- (4o.), es decir, diseñar y elaborar materiales didácticos.

#### Requerimientos.

Si introducimos las reformas y modificaciones legales en torno a la capacitación, tenemos que los requerimientos prioritarios se centran, en orden de importancia, en: la integración de las Comisiones -- Mixtas de Capacitación y Adiestramiento -pues el 100% de las empresas- encuestadas lo indicó-, la elaboración de constancias de habilidades -

laborales -100%- y la preparación de planes y programas de capacitación y adiestramiento -60%-.

#### Mediana Empresa.

La mediana industria indicó que prácticamente la totalidad - -98%- de los establecimientos -3,800- imparten capacitación al personal sin embargo, sólo un reducido porcentaje -17%- no se enfrentan a problemas durante el desarrollo del mismo, en términos de incumplimiento de los objetivos previstos y obstáculos en el transcurso de la acción capacitación.

#### Requerimientos.

Nos indican que principalmente las empresas medianas demandan - casi en igual proporción la preparación que proporcionan los cinco primeros subsistemas, esto es: planificación para la función capacitación-adiestramiento (1o.), elaboración de programas de capacitación y - -adiestramiento (3o.), habilitación para los programas (4o.), ejecución-para la función (5o.) y determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento (2o.). En todos los casos la proporción de demanda va -- del 32 al 19%, con excepción de la última petición, la situación es semejante a lo solicitado por las industrias pequeñas.

#### Pequeña Empresa.

#### Necesidades.

En la pequeña empresa quienes más demandan prepararse son los obreros, supervisores y ayudantes, en ese orden; y las áreas prioritarias por atender, también en orden, son motivación para el trabajo, tareas de la especialidad que ocupan, y administración de la empresa.

#### Cuantificación de Necesidades.

Al cuantificar las necesidades de capacitación de dichas industrias, encontramos que 22,000 trabajadores requieren formarse, los que equivalen al 30% del total del personal que ocupan las empresas en estudio. Por ejemplo, al desagregar la información -puestos y áreas- tenemos que 16,000 obreros demandan capacitarse y adiestrarse preferentemente en motivación para el trabajo (7,000) y en tareas de la especialidad que ocupan (6,000).

#### Mediana Empresa.

##### Necesidades.

En el caso de la mediana empresa, y al igual que la pequeña en el renglón de puestos, las necesidades de capacitación y se centran en orden de prioridad en los obreros, supervisores y ayudantes; y en cuanto a las áreas, las más demandadas son, en orden, motivación para el trabajo, tareas de la especialidad que ocupan y mantenimiento, es decir, con excepción de la última, son las mismas que presenta la pequeña industria.

#### Cuantificación de Necesidades.

Si al igual que hicimos en la pequeña empresa, cuantificamos los requerimientos de preparación de la industria, vemos que el 68% del total del personal que contratan, o sea, 202,000 trabajadores, necesitan capacitarse y adiestrarse.

#### Propuestas para atender las Necesidades de Capacitación.

##### Pequeña Empresa.

##### Propuestas.

En el caso de la empresa pequeña que realiza la función de capa

citación dentro de sus instalaciones y de manera improvisada, para atender las necesidades que presentan en el renglón de la planificación de dicha función, se propone que al jefe de producción o al supervisor --que son los responsables de la tarea- se le proporcionen cursos autoadministrables, cuyo contenido responda a las necesidades que presentan.

#### Mediana Empresa.

#### Propuestas.

A la mediana industria. En el primer aspecto, esto es, en respuesta a las necesidades que plantea la capacitación que se lleva a cabo en las instalaciones y de manera informal, y particularmente las que se ubican en el subsistema que conlleva a la planificación de la tarea, se propone que los responsables de la actividad --jefes de producción --asistan a cursos para su formación, tales como "Planificación de la función Capacitación", para el segundo aspecto, o sea, los requerimientos que resultan de la nueva reglamentación legal en torno a la capacitación específicamente en lo relativo a la integración de las Comisiones Mixtas de Capacitación, se propone lo mismo que se indicó para la pequeña empresa, es decir, que la Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento (UCECA), prepare y distribuya material de divulgación que informe a las empresas sobre cómo deben constituirse las comisiones citadas.

**INVESTIGACION DE CAMPO**

## PROBLEMA

¿ Es importante la Capacitación en la Pequeña y Mediana Empresa-Tabacalera ?

## HIPOTESIS

La Capacitación en la Pequeña y Mediana Empresa Tabacalera, es importante en el desempeño de las labores propias de cada puesto.

## OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

En pocas palabras diremos que esta investigación de campo se hizo con el fin de conocer lo importante que es la Capacitación -- dentro de la Pequeña y Mediana Empresa Tabacalera y la forma en que facilita las funciones a las personas que tienen cierta capacitación, referente al puesto que desempeña dentro de cualquier empresa u organismo social, así como conocer las deficiencias -- que presenta.

## UNIVERSO

De acuerdo con la Dirección General de Estadística de la Secretaría de Programación y Presupuesto\*, la población correspondiente a la Pequeña y Mediana Empresa Tabacalera en el área metropolitana consta de las siguientes: (sólo fabricantes ).

- 1.- Tabacos Mexicanos, S.A. de C.V.
- 2.- Cigarros Obregón, S.A.
- 3.- Tabacos de la Prueba, S.A.
- 4.- Cigarros Mazatlán, S.A.
- 5.- La Zamorana de Michoacán, S.A.
- 6.- Distribuidora de Puros, S.A.
- 7.- Cigarros Newton, S.A.

---

\* Fuente elaborado con datos del X Censo Industrial México 1979.

8.- Tabacos Industriales, S.A.

9.- La Unión Veracruzana, S.A.

El criterio de selección entre la Pequeña y Mediana Empresa Tabacalera fue llevado a cabo de acuerdo al inciso a) Conceptos de Empresa Pequeña y Mediana del Capítulo II de la presente investigación y de conformidad con los criterios de FOGAIN y de la Dirección General de Estadística\*.

#### MUESTRA

Se tomó la totalidad de empresas en el universo de acuerdo a los datos proporcionados por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

#### METODOLOGIA

Para validar ó invalidar nuestra hipótesis, hemos utilizado como instrumento de prueba un cuestionario, mismo que fue estructurado con preguntas cerradas de opción múltiple y en el que se aprecian tres variantes de medición, como son:

- Acuerdo. Variante de importancia del factor estudiado.
- Ignorancia. Desconocimiento del factor estudiado.
- Desacuerdo. Variante de irrelevancia del factor estudiado.

Una vez elaborado el cuestionario, investigamos en la Dirección General de Estadística el número y el criterio de consideración para establecer el universo de la Pequeña y Mediana Empresa Tabacalera en el área metropolitana.

Posteriormente investigamos su localización geográfica y nos dispusimos a visitarlas.

Ya estando en la recepción de cada una de las empresas a visitar, -

(\*) La información estadística industrial de México, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México 1983.

pedimos que nos recibiera la persona de mayor rango posible en materia de capacitación que se encontrara en ese momento: una vez -- que visitamos a todas las empresas que forman nuestra muestra, procedimos a tabular la información contenida en los cuestionarios.

### C U E S T I O N A R I O

#### OBJETIVO:

El presente cuestionario tiene la finalidad de establecer la importancia que tiene la capacitación en la Pequeña y Mediana Empresa - Tabacalera.

#### INSTRUCCIONES:

Marque con una x la respuesta que considere pertinente.

	DE ACUERDO	IGNORANCIA	EN DESACUERDO
1.- ¿ Considera que la capacitación para los empleados de nuevo ingreso es necesario ?	( )	( )	( )
2.- ¿ Es necesario dedicar los suficientes recursos para capacitar al personal ?	( )	( )	( )
3.- ¿ No es conveniente laborar con personal que haya tenido poca ó nula capacitación. ?	( )	( )	( )
4.- ¿ La capacitación garantiza el buen funcionamiento de las actividades que se realizan ?	( )	( )	( )
5.- ¿ Se cuenta con el factor económico necesario para capacitar al personal ?	( )	( )	( )

	<u>DE ACUERDO</u>	<u>IGNORANCIA</u>	<u>EN DESACUERDO</u>
6.- ¿ Se ofrece suficientes oportunidades para el personal para participar en programas de capacitación ?	( )	( )	( )
7.- ¿ Existen fallas debido a falta de capacitación al personal ?	( )	( )	( )
8.- ¿ La empresa motiva al personal a capacitarse ?	( )	( )	( )
9.- ¿ En los últimos meses ha habido algún incremento de personal capacitado ?	( )	( )	( )
10.-¿ Se necesita capacitación para el puesto que se desempeña ?	( )	( )	( )
11.-¿ Los cursos de capacitación son útiles para alcanzar mejores puestos ?	( )	( )	( )
12.-¿ La empresa muestra interés en las actividades de capacitación ?	( )	( )	( )
13.-¿ La capacitación es importante porque mediante ella se logra?:	( )	( )	( )
a).-¿ Comunicarse - - efectivamente con el personal?	( )	( )	( )
b).-¿ Que el trabajo se haga oportunamente y eficientemente ?	( )	( )	( )
c).-¿ Motivar a sus empleados ?	( )	( )	( )

	<u>DE ACUERDO</u>	<u>IGNORANCIA</u>	<u>EN DESACUERDO</u>
d).-¿ Enfrentar situa- ciones problemá- ticas y resol- verlas ?	( )	( )	( )
14.- ¿ Los cursos de capaci- tación son benefi- ciosos para la supe- ración ?	( )	( )	( )
15.- ¿ Es mentira que la ca- pacitación es cara e inadecuada ?	( )	( )	( )

## TABULACION

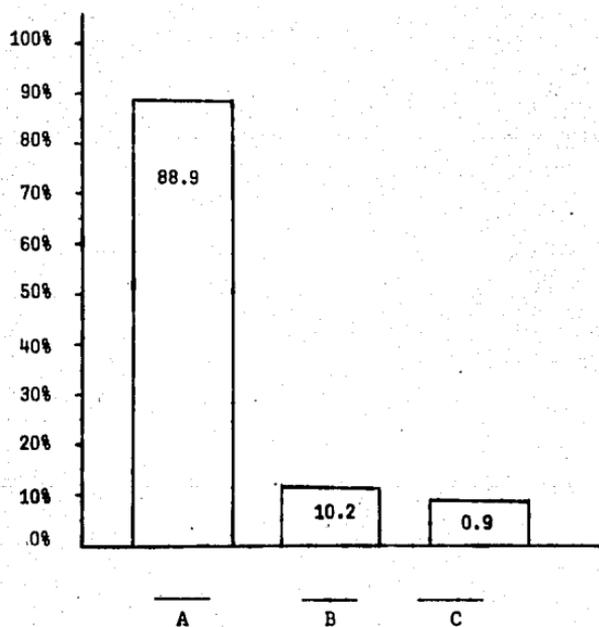
PREGUNTA	DE ACUERDO	IGNORANCIA	EN DESACUERDO	TOTALES
1. ¿ Considera que la capacitación para los empleados de nuevo ingreso es necesaria ?	8	0	1	9
PORCENTAJE	88.89	0	11.11	100%
2. ¿ Es necesario dedicar los suficientes recursos para capacitar al personal ?	9	0	0	9
PORCENTAJE	100	0	0	100%
3. ¿ Se encuentra laboreando personal con poca capacitación ?	9	1	3	9
PORCENTAJE	55.56	11.11	33.33	100%
4. ¿ La capacitación garantiza el buen funcionamiento de las actividades que se realizan ?	9	0	0	9
PORCENTAJE	100	0	0	100%
5. ¿ Se cuenta con el factor económico necesario para capacitar al personal ?	4	0	5	9
POCENTAJE	44.44	0	55.56	100%
6. ¿ Se ofrece suficientes oportunidades para el personal para participar en programas de capacitación ?	6	0	3	9
PORCENTAJE	66.67	0	33.33	100%

PREGUNTA	DE ACUERDO	IGNORANCIA	EN DESACUERDO	TOTALES
7. ¿ Existen fallas debido a falta de capacita---ción al personal ?	9	0	0	9
PORCENTAJE	100	0	0	100%
8. ¿ La empresa motiva al personal a capacitarse ?	8	0	1	9
PORCENTAJE	88.89	0	11.11	100%
9. ¿ En los últimos meses ha habido algún incremento de personal capacitado ?	8	1	0	9
PORCENTAJE	88.89	11.11	0	100%
10. ¿ Se necesita capacitación para el puesto que se desempeña ?	9	0	0	9
PORCENTAJE	100	0	0	100%
11. ¿ Los cursos de capacitación son útiles para alcanzar mejores puestos?	9	0	0	9
PORCENTAJE	100	0	0	100%
12. ¿ La empresa muestra interés en las actividades de capacitación ?	8	0	1	9
PORCENTAJE	88.89	0	11.11	100%

PREGUNTA	DE ACUERDO	IGNORANCIA	EN DESACUERDO	TOTALES
13.¿ La capacitación es importante - porque mediante ella se logra ?				
a) ¿ Comunicarse efectivamente -- con el personal ?	9	0	0	9
PORCENTAJE	100	0	0	100%
b) ¿ Que el trabajo se -- haga oportunamente y eficientemente ?	9	0	0	9
PORCENTAJE	100	0	0	100%
c) ¿ Motivar a sus empleados ?	7	0	2	9
PORCENTAJE	77.79	0	22.22	100%
d) ¿ Enfrentar situaciones problemáticas y resolverlas ?	9	0	0	9
PORCENTAJE	100	0	0	100%
14.¿ Los cursos de capacitación -- son beneficiosos para la superación ?	9	0	0	9
PORCENTAJE	100	0	0	100%

PREGUNTA	DE ACUERDO	IGNORANCIA	EN DESACUERDO	TOTALES
15.¿ Es mentira que la capacita-- ción es cara e inadecuada ?	9	0	0	9
PORCENTAJE	100	0	0	100%
TOTALES	144	2	16	162

Gráfica Porcentual de Importancia / Irrelevancia de la  
Capacitación de la Pequeña y Mediana Empresa Tabacalera.

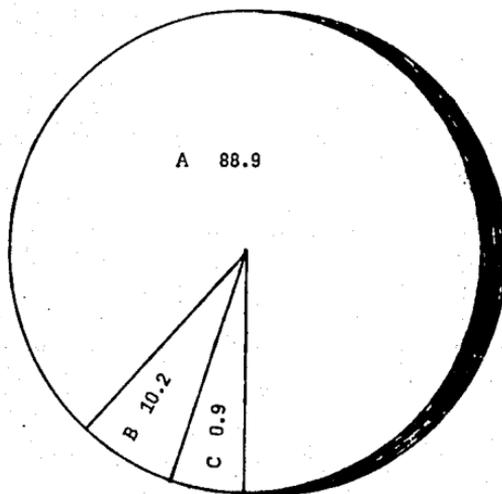


A = DE ACUERDO

B = IGNORANCIA

C = EN DESACUERDO

Gráfica Porcentual de Importancia / Irrelevancia de la  
Capacitación de la Pequeña y Mediana Empresa Tabacalera.



A = DE ACUERDO

B = IGNORANCIA

C = EN DESACUERDO

## CONCLUSIONES

1.- Es válida la hipótesis.

La capacitación en la Pequeña y Mediana Empresa Tabacalera es importante para el desempeño en las labores propias de cada puesto.

2.- Si bien es cierto que la capacitación en la Pequeña y Mediana Empresa es importante, también es cierto que no se le otorga los recursos suficientes para operar eficientemente.

3.- La capacitación no es sólo una inversión, sino también un factor de desarrollo, un mecanismo de transformación social y un instrumento de progreso técnico. Una capacitación a la altura de la época actual necesita incluir en su base misma nuevos métodos y medios a su alcance.

4.- La capacitación es factible de realizar en Pequeñas, Medianas y -- Grandes Empresas Tabacaleras por contar éstas con los recursos humanos y materiales indispensables para su desarrollo ( aunque en realidad en la Pequeña y Mediana no son suficientes ). Si algunas empresas en estas magnitudes no realizan la capacitación sistemática, en última instancia por la política interna de la empresa y/o porque los responsables de esta actividad carecen de organización y -- caen en el problema de la improvisación.

5.- México está en un período de desarrollo, su economía pasa por una verdadera transformación: Se exige niveles de productividad y --

calidad acorde a las necesidades y a los retos que impone día a día nuestra actual forma de vida.

- 6.- Es insustituible la presencia de profesionales que estructuren y -- planifiquen métodos y medios de capacitación. Acorde a las necesidades propias de la Pequeña y Mediana Empresa Tabacalera.
- 7.- La capacitación de los trabajadores es un problema creciente.
- 8.- Existe en México instituciones al servicio de la industria que cuenta con personal especializado para asesorar y brindar apoyo en la - capacitación de instructores y a las empresas que lo soliciten. México necesita aprovechar todos los recursos modernos de comunicación, para extender y profundizar la capacitación a nivel operativo y administrativo. No puede establecer centros de capacitación por - todo el territorio pero si puede convertir a todo su territorio en un inmenso centro donde se escuche la voz de instructores expertos - y se vea la imagen que aclare y precise ideas.
- 9.- Sería utópico pensar en la preparación directa, en centros especializados, pues se necesitaría un capital enorme para el sostenimiento de los centros de formación, que cubrirían el país. Sin embargo, en la actualidad, hay medios masivos de comunicación - que se pueden poner al servicio de la capacitación: La Prensa, La - Radio, La Televisión. Así como estos medios tienen informado al mundo de lo que acontece en todos los rincones, así también se están - empleando exitosamente en muchos países para desarrollar aspectos - de la educación y concretamente para la capacitación específica.

10.- Se están creando muchas industrias y otras se están modernizando: - todas necesitan mano de obra calificada para garantizar la producción, incrementar la seguridad, superar los índices de calidad que se han alcanzado.

Esta obra de cooperación y entusiasmo reclama el adelanto nacional.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Antonio Prieto.  
Laredo N.B.  
" La capacitación en la esfera  
gubernamental ".  
ARMO 1980.
- 2.- Asociación de Banqueros de  
México, A.C.  
" Encuesta sobre las condicio-  
nes de la industria Mediana-  
y Pequeña ".  
ARMO. FOGAIN. 1983.
- 3.- Asociación de Higiene y  
Seguridad, A.C.  
" Formación de Instructores ".  
A.M.H. S. A. C.  
México. 1981.
- 4.- " Características de la Indus-  
tria Mediana y Pequeña en Mé-  
xico ".  
CENAPRO.- FOGAIN.  
México. 1980.
- 5.- Centro Nacional de Productivi-  
dad.  
" Adiestramiento Capacitación  
dentro de la Empresa ".  
C.N.P.  
México. 1980.
- 6.- Coldrick Arthur J. & Lyons, -  
Thomas P.  
" Como identificar las necesi-  
dades de capacitación. "  
Boletín CINTERFOR.  
Méx. 1975.

- 7.- Dirección General de Estadística,  
dependiente del Instituto Nacio-  
nal de Estadística, Geografía e -  
Informática de la S.P.P. " X Cen-  
so Industrial " publicado en 1979,  
con datos de 1975, por la S.P.P.
  
- 8.- " Educación y Entrenamiento ".  
CENAPRO  
México 1981.
  
- 9.- Fernando Arias Galicia  
" Administración de Recursos  
Humanos ".  
Edit. Trillas  
Méx. 1981.
  
- 10.- Fondo de Garantía y Fomento  
a la Industria Mediana y Pequeña.  
FOGAIN 25 años  
Méx. 1982.
  
- 11.- Gran Sopena  
Diccionario Enciclopédico  
Edit. Ramón Sopena, S.A.  
Grolier International, Inc.  
Barcelona, España. 1983.
  
- 12.- John H. Proctor- William  
" Manual para Directores de Línea ".  
CENAPRO.  
Méx. 1982.
  
- 13.- Koontz / O' Donnell  
" Curso de Administración Moderna ".  
Edit. Mc Graw Hill  
Méx. 1980.
  
- 14.- Laris Casillas Foo. Javier  
" Administración Integral "  
Edit. C.E.C.S.A.  
México 1980.

- 15.- Nacional Financiera, S.A.  
" Bases para un programa integral  
de apoyo a la pequeña industria ".  
Revista " El Mercado de Valores ", -  
Vol. XXXVI.  
Suplemento al núm. 23, México, Junio,  
1976.
- 16.- Nacional Financiera, S.A.  
" Pequeña y Mediana Empresa ".  
Revista. " El Mercado de Valores ",  
Vol. XXXVIII, número 6, Méx. Febrero,  
1978.
- 17.- " Necesidades de Capacitación en la -  
Industria de Transformación ".  
CENAPRO.  
Méx. 1981.
- 18.- " Principales Características y Pro--  
blemas de la Industria Pequeña y --  
Mediana en México ".  
FOGAIN.  
México. 1981.
- 19.- Reyes Ponce Agustín  
" Administración de Personal "  
Edit. Limusa.  
Méx. 1981.
- 20.- Reyes Ponce Agustín  
" Administración de Empresas "  
1a. parte y 2a. parte.  
Edit. Limusa.  
Méx. 1982.
- 21.- Robert L. Craig y Lester Bittel.  
" Manual de Entrenamiento y Desarrollo  
de Personal ".  
Edit. Diana.  
Méx. 1981.

- 22.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Ley Federal del Trabajo.  
Méx. 1979.
- 23.- Trueba Urbina A. y Trueba Barrera J.  
" Nueva Ley Federal del Trabajo Re--  
formada ".  
Edit. Porrúa.  
Méx. 1979.
- 24.- "Unidad Coordinadora del Empleo, Ca-  
pacitación y Adiestramiento, Actitu-  
des de los Sectores Empresariales,-  
Sindical y Obrero frente a la Forma-  
ción Profesional ".  
ARMO.  
Méx. 1981.

## CONFERENCIAS

- 1.- Dr. Alberto Castaño Darvelio  
" La Capacitación y el Desarrollo de los Recursos Humanos, un enfoque moderno "  
ARMO.  
Méx. 1979.
- 2.- Lic. García Esquivel Alfonso  
" El Adiestramiento y Capacitación en la Pequeña y Mediana Empresa de Transformación que se localiza en el área metropolitana de la ciudad de México ".  
CENAPRO. ARMO.  
México 1978, 1981.
- 3.- García Méndez S. y Arias Galicia F.  
" Evaluación de la Capacitación ".  
U.N.A.M.  
Méx. 1979.
- 4.- Lara Di Lauro Ma. Teresa. Lic. Toledo y López Ena.  
" Metodología para el Cálculo del Costo- Beneficio y Análisis del Costo- Eficiencia de la Capacitación ".  
VI Congreso Internacional. Asociación Mexicana de Capacitación de Personal y la Federación Internacional de Organizaciones de Entrenamiento y Desarrollo.  
Méx. Octubre de 1977 y 1978.
- 5.- Dr. Nájera Magaña Ramón.  
" El Aumento de la Productividad de la Empresa a Través de la Capacitación ".  
Cámara Americana de Comercio de México.  
Méx. Mayo, 1977.
- 6.- Lic. Pierre Vielle Jean  
" Educación Permanente y Capacitación en la Administración Pública.  
ARMO.  
Méx. 1977.

- 7.- Ponce Meléndez Patricia, Socióloga  
" Compendio de las Reformas a la Constitución y  
a la Ley Federal del Trabajo en Materia de -  
Capacitación ".  
ARMO.  
Méx. 1978.
- 8.- Ing. Seda Rodríguez Gonzalo.  
" El Aumento de la Productividad de la  
Empresa a través de la Capacitación ".  
Cámara Americana de Comercio de México.  
Méx. Mayo, 1975.