



5
2ej 318302
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO
DEL ELEMENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
JORGE MARTIN GARCIA DE ALBA MONTOYA**

MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO DEL ELEMENTO HUMANO
EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS.

- PROLOGO

CAPITULO 1.	LA ADMINISTRACION.	1
1.1	CAMPO DE LA ADMINISTRACION.	2
1.2	EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	4
1.3	PREVISION.	
1.4	PLANEACION.	
1.5	ORGANIZACION.	5
1.5*	INTEGRACION.	6
1.6	DIRECCION.	
1.7	CONTROL.	
1.8	CUADRO COMPARATIVO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	8
1.8*	COMPARACION CON OTRAS CORRIENTES ADMINISTRATIVAS.	9
1.9	IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.	22
1.10	FINALIDADES.	23
CAPITULO 2.	LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.	24
2.1	IMPORTANCIA ECONOMICA Y SOCIAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.	
2.2	DEFINICIONES DE CAPACITACION Y DE DESARROLLO.	27
2.3	CARENCIA DE ESTOS ASPECTOS EN NUESTRO PAIS.	
2.4	AUGE EN EL JAPON.	28*
2.5	CAPACITACION Y DESARROLLO EN EL JAPON.	29
2,6	CAPACITACION Y DESARROLLO EN ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS EN NUESTRO PAIS.	30
2.7	SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL (DIRECCION GENERAL - DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO).	33
2.8	FINALIDADES.	48
CAPITULO 3.	DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS.	49
3.1	TEST Y EXAMENES PSICOTECNICOS.	
3.2	OBJETIVOS.	54
3.3	FUNCIONES.	56
3.4	DIVERSAS FORMAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO.	57
3.5	CAPACITACION INTERNA.	60
3.6	CAPACITACION EXTERNA.	

CAPITULO 4.	DESARROLLO DE TECNICAS Y ESTRATEGIAS.	61
4.1	ESTUDIO SOCIO-ECONOMICO DEL SOLICITANTE.	
4.2	DETECTAR NECESIDADES.	62
4.3	CUESTIONARIO.	64
4.4	ENTREVISTAS A JEFES.	
4.5	CARENCIAS.	65
4.6	DESVIACIONES.	
CAPITULO 5.	INVESTIGACION DE CAMPO.	69
5.1	DETERMINACION DEL PROBLEMA.	69
5.2	FUENTES DE INFORMACION.	70
5.3	DETERMINACION DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.	71
5.4	ELABORACION DEL CUESTIONARIO PILOTO Y DEFINITIVO.	73
5.5	APLICACION DEL CUESTIONARIO.	
5.6	TABLACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA.	78
5.7	INFORME DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.	104
-	CONCLUSIONES.	110
-	BIBLIOGRAFIA.	113

PROLOGO.

He preparado el presente seminario de investigación con el fin de orientar a todo aquel interesado en la función de la educación que imparten en las organizaciones a su personal, conocido comunmente como capacitación y desarrollo.

Puede ser que la investigación este un pco^o limitada debido a premuras en el tiempo y aunado a esto algunas limitaciones que se presentan en nuestro país — acerca de la facilidad para obtener la información necesaria y suficiente.

No pretendo descubrir lo ya conocido, sino mas bien hacer hincapié en los — aspectos que a mi juicio son de mayor trascendencia y por ende de mayor inte—rés en la situación presente en que vivimos.

Como idea de fondo presento una inquietud y un reto a las organizaciones — respecto a la trascendencia que tiene la educación y la formación de los ejecu—tivos, empleados y obreros para una nueva filosofía y práctica de las relacio—nes entre el trabajo, el hombre y la organización, que redunda en un Desarrollo Integral con mayor participación para el logro de los Objetivos de las Organiza—ciones.

Con todo esto es necesario establecer que la Administración por Objetivos es un procedimiento consistente en formular planes con la anticipación debida, con una serie de fases desde el principio hasta el fin.

Advierto que aún cuando la he llamado Administración por Objetivos, lo hice en razón de ser éste el nombre más común por el que todos lo conocemos en nues—tro medio. Pero considero que es más preciso utilizar el concepto de Adminis—tración por Resultados, porque al hablar de Objetivos, parece dejar una idea — vaga de lo que se desea obtener; en tanto que Resultados nos obliga a precisar—los y cuantificarlos.

Por todo ello digo que es de tal importancia la Adopción de éste sistema pa—ra incrementar la productividad de las Empresas Públicas y Privadas.

CAPITULO UNO

CAPITULO 1.
LA ADMINISTRACION

1.1 CAMPO DE LA ADMINISTRACION.

La administración se forma del prefijo "ad" hacia, y de "ministratio" referente a su vez de "minister" vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. La etimología de minister es pues diametralmente opuesta a la de magister de "magis" comparativo de superioridad y de "ter".

Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preminencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en una función "minister" expresa precisamente lo contrario; subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da, pues de la administración la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son pues los elementos principales obtenidos.

De los principales autores extraje las siguientes definiciones;

- A. KOONTZ AND O'DONNELL: "Consideran a la Administración como la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes....(1)
- B. G. P. TERRY: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el significativo uso del esfuerzo humano....(2)
- C. F. TANNENBAUM: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan, sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa....(3)
- D. HENRY FAYOL: "ADMINISTRAR es prever, organizar, mandar coordinar y controlar".....(4)

1,2,3 y 4. Agustín Reyes Ponce. "Administración de Empresas" Teoría y Práctica. Primera Parte. México 1985. Pags. 16 y 17.

De todo esto, La administración es pues un proceso que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñando todo ello para determinar y lograr — los objetivos predeterminados mediante el uso del elemento humano y de otros re— cursos.

La Administración. Al estudiar al hombre, notamos una serie de variantes en — función de la personalidad de los individuos. Por lo que se piensa que la Admini— tración se encuentra dentro de una jerarquía condicional a nivel de ciencia.

A diferencia de la norma legal, la norma de la negociación tiene una operancia en la conducta de los hombres, tanto dentro como fuera de la empresa, desde un — punto de vista administrativo, y le confiere un aspecto de ciencia legal.

En las organizaciones se opera con normas convencionales en donde el sujeto — puede aceptar, o dejar de hacerlo, presentándose la sanción como presión moral — en donde la pena máxima en caso de violación sería la pérdida absoluta del empleo

La administración se desenvuelve y desarrolla normas, políticas y procedimien— tos, no se desarrolla con leyes; tiene la desventaja de no poder comprobar las — causas que originan los fenómenos y no por ese simple hecho, debemos caer en cri— terios escépticos referentes a la concepción científica. Lo anterior se justifica por el contenido de características universales que en una forma le da la catego— ría o nivel de "ciencia normativa".

1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Es el seguimiento de pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza la Administración y existen varios criterios, a saber:....(1)

Según Agustín Reyes Ponce: El Proceso Administrativo es: 1. Previsión, 2. Planeación, 3. Organización, 4. Integración, 5. Dirección y 6. Control.

1.3 PREVISION.

La Previsión: "La palabra previsión (de prever: ver anticipadamente) implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes futuros. Por ello la previsión es base necesaria para la planeación!"

Para hacer previsiones es indispensable:

- A) Fijar los objetivos o fines que se persiguen.
- B) Investigar los factores positivos y negativos, que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.
- C) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ellos como base de nuestros planes.

Por eso decimos que la previsión responde a la pregunta ¿Que puede hacerse? — Señalamos que arrancar directamente de la planeación encierra el peligro de escoger el curso de acción que a priori consideramos el más adecuado, o sea, lo que Drucker llama "la falacia del único camino".....(2)

Podemos definir la previsión como el elemento de la administración en que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitan los objetivos de la misma empresa.

1.4 Planeación.

De esta etapa se refiere a lo siguiente: "Consiste en anticipar determinadas situaciones para hacer preparativos para enfrentarse a distintas condiciones que de alguna forma puedan afectar la organización y sus operaciones. La planeación implica también la toma de decisiones, lo que es el proceso de determinar y evaluar lo que son los recursos alternos de acción disponibles y seleccionar el camino que se considere más adecuado.

Como resultado de una buena planeación los empleados tienen mayores posibilidades de ser colocados en los puestos en que puedan aportar la mayor contribución y obtener la mayor satisfacción de su trabajo. La planeación de personal se va incrementando día a día debido a los avances en las ciencias y la tecnología, considerando la creciente mecanización y automatización, como los cambios de la oferta laboral.

La planeación se lleva a cabo formulando un sistema de procedimientos y políticas que reflejan los objetivos y metas básicas de la administración, porque un sistema bien planeado y aplicado, contribuirá a obtener los resultados apetecidos en la forma y con el menor gasto de tiempo y esfuerzo.

Una vez establecidas dichas políticas, éstas encauzarán la labor hacia los objetivos estipulados, definirán el patrón a observar, y reducirán la necesidad de que la alta dirección tenga que estar tomando decisiones de tipo rutinario.

1.5 Organización.

Permite la construcción de una estructura dentro de la cual las diferentes funciones pueden ser divididas y asignadas a los departamentos, divisiones y puestos apropiados. La organización incluye la colocación de personal en cada lugar y el establecimiento de los deberes, responsabilidades y relaciones de los administradores y su personal dentro de las distintas unidades.

La organización consiste en el acto o proceso de definir las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos, y coordinar sus esfuerzos personales para la armoniosa consecución de los objetivos propuestos.

Es muy importante que la organización coordine, para que la totalidad de las funciones empresariales se le lleven a cabo o a efecto de una manera armónica. Para que exista un control administrativo y para evitar que alguna o algunas de las tareas no cumplan con su propósito. Es necesario un control por parte de la dirección, a fin de que se alcancen los objetivos fijados. Una planeación anticipada, formulación de objetivos, políticas. La estructura de la organización proporciona la base para dividir las actividades en departamentos, divisiones, secciones u otras unidades apropiadas y finalmente, en puestos. Esta división de actividades sirve para establecer los deberes de cada puesto, y a su vez, las responsabilidades de los empleados asignados a los puestos. Con objeto de que los empleados asuman las responsabilidades asignadas, deberá delegárseles la autoridad requerida para asumirlas. Debe hacerse real énfasis que los deberes de un puesto, ade-

más de determinar las responsabilidades de un individuo, pueden también indicar -- la cooperación requerida con otros individuos en la organización.

1.5 Integración.

Consiste en la obtención, para uso de la empresa, del capital del personal ejecutivo, terrenos y construcciones y demás elementos materiales, humanos, etc., necesarios para lograr los planes.

La integración agrupa: la comunicación, reunión armónica y compensación del personal.

1.6 Dirección.

La Dirección implica vigilar y supervisar las actividades y el personal de una organización. La dirección incluye entrenamiento, motivación consejo y disciplina de -- los empleados con el propósito de obtener una contribución máxima.

La dirección consiste en el mando, la coordinación y el control. Mandar es emitir órdenes precisas, dar instrucciones o fijar estipulaciones y reglamentos de -- acuerdo con los cuales los trabajos se llevarán a cabo.

Coordinar es proyectar la estructura mediante la cual, unidades diversas pueden laborar unidas en pro de los mejores intereses de la empresa.

La dirección consiste en el proceso de hacer que los diversos trabajos de rutina se lleven a cabo sin contratiempos, rumbo a la meta común. Controlar es evaluar y -- examinar, es la actividad necesaria para cerciorarse de sí los planes y objetivos -- se están o no realizando.

1.7 Control.

Dentro del proceso administrativo, cualesquiera que sea su clasificación, siempre -- encontramos el control como una de ellas iniciando o cerrando el proceso.

Control es el conjunto de normas o procedimientos que están incluidas en la estructura de la empresa y que tiene como objeto la comprobación o verificación automática de las operaciones propias de la misma, para evitar errores, proteger a las personas y activos y, por último, la obtención de la información real y oportuna -- con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas en su oportunidad.

Ya que el control inicia y cierra el proceso administrativo lo debe iniciar en -- la observación y análisis de los resultados anteriores, nos sirve de base para prever y planear más correctamente el siguiente proceso.

Si una empresa prevé o planea sin analizar e interpretar los resultados anteriores, tiene pocas posibilidades de lograr eficientemente sus objetivos.

Las etapas del control. La primera fase es la implantación de normas o estándares a cumplir. Esta actividad es parte de la previsión y la planeación y, en sí mismo, la planeación implica un alto contenido de control.

Con los análisis e interpretación de los resultados, podemos efectuar las correcciones de las desviaciones, errores u omisiones, con lo cual, establecemos nuevas normas y estándares o bien, confirmamos y perfeccionamos los anteriores. - De ésta forma volvemos a iniciar el proceso administrativo.

1.8 CUADRO COMPARATIVO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

A U T O R	A Ñ O	F A C T O R E S			
1. HENRI FAYOL.	1886	PREVISION	ORGANIZACION	COMANDO COORDINACION	CONTROL
2. LYNDALL URWICK.	1943	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION	COMANDO COORDINACION	CONTROL
3. WILLIAM NEWMAN.	1951	PLANEACION	ORGANIZACION	OBTENCION RECURSOS DIRECCION	CONTROL
4. R. C. DAVIS.	1951	PLANEACION	ORGANIZACION		CONTROL
5. KOONTZ Y O'DONNELL.	1955	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION DIRECCION	CONTROL
6. JOHN F. MEE.	1956	PLANEACION	ORGANIZACION	MOTIVACION	CONTROL
7. GEORGE R. TERRY.	1956	PLANEACION	ORGANIZACION	EJECUCION	CONTROL
8. LOUIS A. ALLEN.	1958	PLANEACION	ORGANIZACION	MOTIVACION COORDINACION	CONTROL
9. DALTON MC. FARLAND.	1958	PLANEACION	ORGANIZACION		CONTROL
10. AGUSTIN REYES PONCE.	1960	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION DIRECCION	CONTROL
11. ISAAC GUZMAN V.	1961	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION DIRECCION EJECUCION	CONTROL
12. J. ANTONIO FERNANDEZ A.	1967	PLANEACION	IMPLEMENTACION		CONTROL
13. FCO. LARIS CASILLAS.	1969	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION DIRECCION	CONTROL

1.8 COMPARACION CON OTRAS CORRIENTES ADMINISTRATIVAS.

Según el Lic. Issac Guzmán Valdivia la Administración comprende las cinco funciones principales:.....(1)

LA PLANEACION: Consiste en señalar las metas hacia las cuales se dirigen las actividades concretas. Es fundamental una labor de previsión, sus formas son: - Objetivos, - Políticas, - Procedimientos y - Programas.

- **OBJETIVOS:** (de la administración de Personal) Sobre todo la máxima eficiencia, y el más alto grado de cooperación y el bienestar mayor posible del personal.
- **POLITICAS:** Reglas que reflejen el criterio de la empresa sobre problemas tales como: adquisición del personal, salarios, incentivos, promociones o ascensos, - medidas disciplinarias, despidos, planes de retiro, indemnizaciones, servicios - sociales, relaciones sindicales, etc.
- **PROCEDIMIENTOS:** Sistemas técnicos sobre la selección del personal, adiestramiento, capacitación de supervisores, análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, medidas de higiene y seguridad entre otros.
- **PROGRAMAS:** Planes a corto y a largo plazo, tomando en consideración los problemas más urgentes y de inmediata resolución, las posibilidades económicas de la empresa y la capacidad en poderse expandirse en las actividades del departamento especializado, incluyendo la organización y desarrollo de éste.

LA ORGANIZACION: Consiste principalmente en distribuir las actividades operativas en función de los fines de la empresa.

LA INTEGRACION: Consiste en escoger adecuadamente los hombres, los materiales y recursos necesarios para lograr a cabo las actividades de la empresa.

LA DIRECCION: Consiste fundamentalmente en motivar a los subordinados para despertar en ellos interés en el trabajo que se les encomienda; un claro sentido de solidaridad para llevar a cabo un trabajo en equipo y un fuerte sentido de adhesión a la empresa.

EL CONTROL: Consiste en los diferentes medios que nos permiten comparar los resultados reales con resultados estimados, a fin de corregir las desviaciones o vencer los obstáculos que se hubieran presentado en la realización de los programas.

Estas cinco funciones administrativas están íntimamente relacionadas y, aunque pueden y deben estudiarse separadamente en la práctica se llevan a cabo de manera simultánea.

En la segunda etapa de la administración se descubrió que el factor más importante en la vida de las empresas es el hombre, cuyo trabajo debe llevarse a cabo también con un máximo de eficiencia.

En este caso es indispensable aprovechar todas las capacidades del individuo — (conocimientos, experiencias, hábitos, tendencias, carácter, temperamento, etc.).

Al perfeccionarse esta administración en la aplicación de nuevas técnicas y apoyándose en otros principios científicos surgió un conjunto de disciplinas que se conocen como "Relaciones Humanas" y más concretamente de "Administración de Personal"

OBJETIVOS CON LOS EMPLEADOS.

- 1o. ADOPTAR el criterio de que nuestro más valioso elemento es el humano, y que por tanto, debemos desarrollarlo no solo por presentar ello una ventaja material si no por constituir una obligación moral.
- 2o. COLOCAR adecuadamente a todos los empleados, adiestrarlos y desarrollarlos, man tenerlos informados, favorecer su progreso y premiarlos, con el objeto de que — su trabajo y su vida adquieran sentido, dignidad, satisfacción y propósito, tan to en el trabajo como fuera de él.

SEGUN GEORGE R. TERRY: El proceso administrativo está constituido por:

- Planeación,
- Organización,
- Ejecución y
- Control.

PLANEACION. Determina que es lo que deben hacer los miembros del grupo, con el fin de alcanzar un objetivo, obtener resultados mediante el esfuerzo de otros, requiere normalmente planeación.

Algunas metas, sin embargo, se alcanzan con relativamente poca planeación, pues el azar, circunstancias inesperadas o nuevos acontecimientos, permiten llevar a cabo una acción favorable, pero un gerente cuya responsabilidad es la de lograr resultados definidos, no puede esperar con la ilusión de que se presenten esas condiciones favorables.

Planear es tan importante como ejecutar, para lograr eficientemente un resultado que se desea, hay que planear antes de hacer. Sin embargo, en la práctica, algunas personas inician una acción sin antes planear lo que habrán de ejecutar. Estas personas tratan de justificarse diciendo que planear es costoso y que no hay tiempo para ello. Tal punto de vista asocia las metas exclusivamente con las que existen en la actualidad física, haciendo caso omiso de la contribución de la acción mental. Algunas veces resulta muy difícil que se acepte el hecho de que la planeación es tan importante como la ejecución, muchos otros confunden las actividades que se llevan a cabo en la Planación con la obtención de resultados deseables.

ORGANIZACION. Lógicamente, una vez que el dirigente ha seleccionado la meta y el curso de acción, debe iniciar su trabajo de organización, esto incluye la distribución de la autoridad necesaria para desempeñar las funciones que se le asignen.

Como la planeación, la organización es una función pre-ejecutiva, mediante ella, por sí misma, no se logra materialmente el objetivo, sino que pone en orden los esfuerzos y formula el armazón adecuado y la posición relativa de las actividades que se habrán de desarrollar, La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quien deberá desempeñarlas. Si los recursos necesarios para trabajar están deseminados, la organización las reunirá adecuadamente.

La Organización es importante, ayuda a suministrar los medios para los gerentes y que éstos desempeñen favorablemente sus puestos; las actividades que se planean, ejecutan y controlan, necesitan integrarse para que estas funciones administrativas puedan llevarse a cabo. Sin organización, los gerentes sencillamente no podrían ejer

cer su función.

Los ahorros de energía son notables, y la fricción y los contratiempos en la realización del trabajo se reducen al mínimo, cuando existe una buena organización, lógica y bien definida que contribuye a administrar adecuadamente.

BASES PARA LA ORGANIZACION:

Las bases en que se funda la organización son tres, a saber:

1. EL TRABAJO.
2. EL PERSONAL.
3. EL LUGAR DE TRABAJO.

Para poder organizar, un gerente deberá tener muy en cuenta estas tres bases, — todas importantes. La organización no se limita a distribuir el trabajo, ni tan solo a asignar a cada quien las labores, ni a los factores físicos necesarios para ejecutar el trabajo. La organización toma en cuenta esas tres bases necesarias y — las equilibra de modo que se cumpla eficazmente el plan propuesto.

1. EL TRABAJO: Para el cual se efectúa la organización queda definido como resultado de la planeación. Las actividades necesarias y los límites dentro de los cuales debe realizarse se definen por medio del plan.
2. EL PERSONAL: Lo constituye el elemento humano que ha de ejecutar el trabajo. Sus aptitudes, experiencia, habilidades, etc. deben tomarse en cuenta al determinar quien habrá de hacer tal o cual trabajo y luego asignar a cada uno su labor o — grupo de labores. El trabajo debe estar dividido para que las actividades asignadas a cada persona constituya el tipo de trabajo que pueda desempeñar.
3. LA TERCERA BASE: Incluye los medios materiales, lugar y ambiente adecuados para ejecutar el trabajo; y además del local propiamente dicho, los materiales, máquinas, luz, escritorios, archiveros, muebles, papelería. Todos estos factores físicos son necesarios para implementar las actividades requeridas y deberán tomarse en cuenta al distribuir las labores entre el personal.

SIGNIFICADO DE ORGANIZACION.

Organizar y organización, tienen su origen en la palabra organismo, la cual significa "una estructura formada de partes integradas de tal manera, que cada una se rige en relación al total.

El concepto organización, como se emplea en los estudios sobre administración ha sido definido de varias maneras y utilizado en forma diferente por los diversos autores y conferencistas. El uso de la palabra organización se ha prestado a algunas confusiones, porque se le dan varios significados disntintos aunque estrechamente relacionados.

Los diccionarios dan las siguientes definiciones:

1. El acto o proceso de agrupar o arreglar diversas partes, naturalmente dependientes, para formar un todo.
2. Una unidad tomada de componentes que dependen mutuamente entre sí, pero cada uno con una función especial.
3. Un grupo de individuos un dos para un fin determinado.
4. La estructura ejecutiva de una empresa.
5. El personal administrativo.

Parece que existe considerable diferencia entre estos conceptos. Por ejemplo, consideremos el primero; el proceso de arreglar o agrupar partes relacionadas entre sí, para formar un todo, y el último, el personal administrativo; o el segundo, una unidad formada de componentes dependientes entre sí, pero cada uno con una función especial, todos estos significados pues definen lo que el término implica.

Organización es pues el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupo deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecutan sean los mejores medios para la aplicación eficiente sistemática, positiva y coordinada de los recursos indispensables.

EJECUCION.

Es a la que se atiene el gerente para realizar el plan preconcebido e implantado por medio de otros.

Como ya se ha señalado, un gerente formula planes, es decir, que con el fin de realizar su trabajo, prevéa y determina con cierto detalle lo que deberá hacerse,-

cuando y como, además, organiza, lo cual incluye asignar a cada persona las actividades que deberá desempeñar, junto con la delegación de autoridad necesaria. Sin embargo, planear y organizar no bastan para que se ejecute el trabajo. Los planes y los esfuerzos organizados deben ser puestos en acción, en otras palabras, es necesario actuar para que mediante los esfuerzos de los miembros del grupo se inicien y continúen poniendo en práctica las ideas, de conformidad con los deseos del jefe.

No se logra ningún resultado tangible mientras no hay ejecución; ejecutar significa "poner por obra una cosa"; para nuestros fines, por lo que podemos definirlo de la siguiente forma: EJECUTAR: "Es hacer que todos los miembros del grupo se propongan a lograr el objetivo de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo".

IMPORTANCIA DE LA EJECUCION.

La ejecución es una parte vital del proceso administrativo, a diferencia de las otras funciones fundamentales de la administración, la ejecución es exclusivamente cuestión de personal. Y, puesto que, administrar es lograr un objetivo predeterminado con el esfuerzo de otros, es evidente que la ejecución es una parte sumamente importante de la administración.

Muchos gerentes prácticos opinan que la ejecución es verdadera esencia de la Administración. De acuerdo con ésta creencia, la habilidad para aprovechar al máximo la energía, el entusiasmo y las aptitudes de todo el personal para un objetivo particular es la marca distintiva del buen dirigente.

LAS RELACIONES HUMANAS.

Para muchos, las labores ejecutivas constituyen un arte, un aspecto de habilidad especializada para tratar a la gente, y consideran que requieren una habilidad muy importante, y que, necesariamente tiene que basarse en un criterio muy amplio, es - indudable que se requiere de ella para comprender a la gente y trabajar con ella, - pero no hay que olvidar que los esfuerzos por descubrir principios fundamentales sobre la conducta humana están teniendo bastante éxito que es factible obtener y analizar datos, y que se pueden describir ciertas características de la gente con un grado de precisión bastante aceptable.

La función administrativa se basa en las relaciones humanas y esta íntimamente - ligada a ellas. Concisamente, por relaciones humanas se entiende la integración del elemento humano para el máximo aprovechamiento de su eficiencia y eficacia, mediante la satisfacción de las necesidades humanas y el mantenimiento de relaciones satisfactorias entre todo el personal. A las relaciones humanas concierne fundamentalmente la necesidad que tienen los trabajadores en todos los ámbitos, como reaccionan - en sus relaciones recíprocas y ante la manera de trabajar y el ambiente en que ejecutan sus labores.

Las relaciones humanas ejercen una marcada influencia sobre la efectividad en el trabajo de cualquier grupo. Un dirigente debe tener algún conocimiento del probable comportamiento humano en relación con determinada cantidad y tipo de trabajo, para lograr un objetivo. Esto no quiere decir que los objetivos se escojan principalmente para satisfacer los deseos y las necesidades de los trabajadores, ni que los jefes tengan que resolver los problemas personales de sus subalternos. Lo que sí quiere decir, es que un buen jefe toma en cuenta los factores humanos al reunir una - fuerza de trabajo y al efectuar sus funciones administrativas, comúnmente, los miembros de un grupo de trabajo son individuos de diferentes características (preparación, experiencia, aspiraciones, deseos, ambiciones, características psicológicas, etc.), cada uno ve las cosas de diferente manera y sus reacciones hacia cada uno de los demás, hacia su trabajo y hacia lo que le rodea, varían mucho de uno a otro; sus impresiones derivadas de un mismo acontecimiento suelen mostrar una gran variedad de conceptos individuales. Las diferentes clases e intensidades de tales impresiones las toma muy en cuenta un buen jefe, y a veces sus relaciones ante el trabajo y otras circunstancias de sus subalternos contribuyen a marchar sin tropiezos para lograr un objetivo siguiendo lineamientos establecidos por el dirigente. En otros -casos, las relaciones humanas del grupo de trabajo causan disgusto, tensión, emoción, entre los trabajadores, lo cual trae como resultado la disminución en la eficiencia y derroche innecesario de energía humana.

EL ELEMENTO HUMANO.

Las relaciones humanas hacen que se preste atención considerable al elemento humano, cuando los trabajadores se muestran entusiastas, cooperadores, queriendo realizar su trabajo, teniendo alta estima por sus empleados y por su empleador y se muestra ansioso de ayudar a sus compañeros de trabajo, es común resumir todo esto diciendo que "las relaciones humanas son humanas".

En cambio, es común que los trabajadores no realicen una labor notable cuando se sienten frustrados, de mal humor, indispuestos, teniendo una opinión desfavorable de su trabajo o perturbando a otros con sus actos y su actitud, en tales condiciones, se dice que las relaciones humanas andan mal. Las mismas condiciones se aplican a cada individuo, aunque el término de "relaciones humanas" se asocia con la idea de dos o más personas.

IMPORTANCIA DEL ELEMENTO HUMANO.

Toda empresa depende de seres humanos, es muy difícil concebir una en que no participen personas, tarde o temprano, toda relación, problema y decisión involucra el elemento humano de que está constituida toda organización. Las funciones administrativas fundamentales solo pueden realizarse por medio del personal: la planeación, la organización, la ejecución y el control, no pueden existir sin personas.

Administrar es por ende: Enseñar y dirigir a otras personas, no dirigir cosas. Si este hecho tuviera mas aceptación, desaparecerían muchas de las dificultades administrativas. El alto funcionario o el supervisor que diga que prefiere agotarse haciendo él mismo correctamente las cosas, antes que gastarse el tiempo y la paciencia necesarios para lograr que otras personas hagan esta admitiendo que no dan muestra de saber dirigir.

La misma actitud hacia la importancia del elemento humano se expresa en la siguiente frase "todo gerente es un gerente de personal". Y todo en la Administración gira alrededor de la importancia del elemento humano. Otro enunciado que se escucha con frecuencia y que acentúa la importancia del elemento humano nos dice que el buen éxito de toda administración depende en gran parte de:

1. Conseguir personas competentes.
2. Darles responsabilidad.
3. Decirles lo que se trata de hacer.
4. Explicarles como hacerlo.
5. Estimularlos confiando en sus aptitudes.

LAS BASES DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Las relaciones humanas entran en los estudios sobre administración porque son - personas que trabajan para lograr determinadas metas, cumpliendo el trabajo y consiguiendo las metas, una persona espera:

- A. Satisfacer sus necesidades personales.
- B. De satisfacer los intereses de los participantes, lo que la gente quiere desde - el punto de vista individual (difiere mucho de una persona a otra), cada quien - sigue diferentes metas personales, le da distinto valor a lo que logra hacer y - busca ciertos fines que para él son especialmente deseables.

A continuación citaremos algunas consideraciones acerca de lo que la gente quiere:

- Oportunidad para mejorar.
- Estabilidad en su trabajo.
- Reconocimiento en el trabajo.
- Trabajo interesante.
- Horario razonable y remuneración justa.
- Mando eficiente.
- Aceptación como miembro del grupo de trabajo.
- Condiciones agradables de trabajo.

No todas las personas consideran importantes cada una de estas cosas y cada quien las apreciará en distinto grado, las características personales especialmente la personalidad, la preparación y las creencias, determinan esas diferencias que afectan - las relaciones humanas. Más aún, un funcionario administrativo es probable que quiera, además de las cosas enumeradas, las que son propias de los empleados administrativos, entre las cuales se encuentran a menudo las siguientes:

- Facultades creadoras.
- Confianza.
- Lealtad.
- Ingenio.
- Cooperación.
- Honradez.
- Calidad y cantidad razonables de trabajo.

Como puede observarse en esta lista, algunas de las cosas que quiere un jefe son de tipo personal, mientras que otras tienen su origen en la posición que ocupa, en relación con otros miembros del grupo.

Sin embargo, las relaciones humanas no sirven exclusivamente para satisfacer las necesidades de las personas. Su existencia se debe también al deseo de satisfacer lo concerniente a intereses mutuos del grupo participante. No es posible que cada quien establezca los medios para satisfacer lo que quiere, sin tomar en cuenta a los demás sino por el contrario, busca satisfacer lo que desea trabajando unido y mutuamente - con el resto del grupo. Cada uno depende de otro y el grupo entero está unido en sus -intereses mutuos con el fin de lograr el objetivo predeterminado. Por tanto, el interés mutuo del grupo también afecta las relaciones humanas.

EL ESPIRITU COLECTIVO.

Frecuentemente, al reunir los esfuerzos individuales para formar un grupo de trabajo coordinado, el individuo pierde algo de su personalidad y características, y ad quiere espíritu colectivo. Cuando ocurre ésta transición los deseos personales ceden el lugar a los del grupo, y predominan entonces las metas comunes, las creencias y - los estímulos del grupo. Los miembros tienen, por lo general, ciertos principios, - cierta forma de hacer las cosas y un modelo o patrón de conducta aceptable. Esta fun ción de individuos para formar una unidad de trabajo, hace que las labores colectivas se caractericen por la dependencia mutua entre los miembros. Este estado de cosas no es raro y tiende a que predominen las relaciones humanas que surgen del interés mutuo de un grupo que trabaja íntimamente unido sobre los esfuerzos para lograr satisfacciones individuales.

LAS ASPIRACIONES DE LOS TRABAJADORES.

Las aspiraciones fundamentales de los trabajadores (empleados y obreros) pueden clasificarse en tres grupos:

- Económicas
- Psicológicas y
- Sociales.

Las tres son importantes y deben ser tomadas en cuenta por el dirigente que quiere triunfar y por quienes estudian las relaciones humanas; y para poder satisfacerlas. Por ejemplo, a un trabajador suele dársele un aumento de sueldo, con el fin de estimularlo. Con ello se intenta satisfacer una aspiración económica, pero posiblemente su ambición no sea de orden económica, sino social, es decir, que desea sobre todo ser reconocido como miembro importante del grupo de trabajo. Otras veces se traslada a un empleado u operario a otro trabajo más interesante, porque se cree que esto es lo que desea, cuando en realidad lo que quiere es tener la oportunidad de desenvolverse y ganar posición importante entre sus compañeros de trabajo.

Uno debe estar conciente de que los deseos están íntimamente relacionados con los individuos, no con los grupos. Aunque la influencia del grupo puede afectar los deseos de un individuo, estos siguen siendo esencialmente individuales en su índole y en su aplicación. Los esfuerzos por satisfacer las demandas de los grupos son recomendables y útiles, pero generalmente el resultado es que quedan satisfechos en mayor grado los individuos que constituyen el grupo. También hay que hacer notar que las aspiraciones de cada quien son variables, y, por otra parte, acentúa la importancia de las relaciones humanas en la Administración.

Conocer el comportamiento humano, las circunstancias que influyen sobre cada situación de trabajo y las aptitudes y capacidad humana, forman parte de las aptitudes de un jefe y de un modo de trabajar.

APLICACION DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Lo normal es que los empleados y obreros trabajen mejor y estén más satisfechos cuando saben que sus jefes se interesan por ellos y se preocupan por sus deseos y necesidades; agradecen que se les trate como seres humanos, no como engranes de máquinas o números de sistemas. En realidad la mayoría de los trabajadores

esperan mucho de sus jefes y de su trabajo. Esperan actos de ecuanimidad, sin perjuicios, razonablemente y que su trato con los trabajadores sea equitativo y justo

La mayoría de los trabajadores piensa que las relaciones humanas incumben tanto a los jefes como a los subordinados y están en lo correcto.

Muchos empleados buscan seguridad en el trabajo, no solamente económica, sino también emocional, pero también hacer planes habiendo relaciones buenas con el supervisor y que no están sujetas a cambio dan seguridad en las relaciones humanas.

De lo dicho se desprende que las aspiraciones de muchos trabajadores están relacionadas entre sí. Quiere ganar una posición de ser "alguien" implica no solamente tener la oportunidad de avanzar, de asumir mayores obligaciones y de efectuar un trabajo de mayor categoría, sino también que muchas otras personas sepan que tiene tales aspiraciones. Muchas personas sienten fuertes deseos por pertenecer a un grupo determinado, para que se le identifiquen hasta llegar a ser "alguien" dentro de él.

OBSERVACIONES GENERALES PERTINENTES AL FOMENTO DE RELACIONES HUMANAS.

1. Cada quien tiene distintas aspiraciones fundamentales y espera ser tratado como persona.
2. La aceptación de nuevas ideas y de cambios es más fácil cuando las personas están preparadas para ello, debe evitarse, como regla general, la implementación súbita de cambios.
3. Adquirir más conocimientos es una aspiración común a muchos trabajadores.
4. Los hábitos y las emociones tienen importancia singular en el comportamiento humano; la razón es de importancia secundaria.
5. La gente quiere que se le reconozca el mérito cuando hace algo bueno.
6. Sentirse identificado con un grupo aceptable y de saberse importante, son poderosos estímulos para muchas personas.
7. El temor es el estímulo poderoso, pero es de efecto negativo y con el tiempo va disminuyendo.
8. Los trabajadores prefieren supervisores que les inspiren respeto y confianza.
9. El instruir a los trabajadores sobre los asuntos que les conciernen, contribuye a construir un grupo eficiente.
10. Cuando se les dan instrucciones, esperan que se les diga con claridad y sencillez lo que han de hacer y cómo deben hacerlo.
11. La mayoría de los trabajadores, cuando se les hacen en público, les disgusta el desprestigio.

12. Cuando están trabajando les agrada que se les diga, y al mismo tiempo, que se les indique la manera correcta de hacer las cosas.
13. Casi todos los trabajadores esperan reprimendas y correcciones cuando violan los modos de trabajar establecidos y conocidos. La mayoría prefiere no tener de supervisor a un "buenazo".

COMO LOGRAR BUENAS RELACIONES HUMANAS.

- = HACER QUE LAS PERSONAS SE SIENTAN IMPORTANTES.
- = RECONOCER LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES.
- = SER UN BUEN ESCUCHADOR.
- = EVITAR DISCUSIONES.
- = CONOCER LOS SENTIMIENTOS PROFUNDOS DE LOS DEMAS.
- = EMPLEAR PREGUNTAS PARA PERSUADIR.
- = ABSTENERSE DE DOMINAR.
- = RECONOCER QUE LA MAYORIA DE LA GENTE ES AMBICIOSA.

VENTAJAS DE LAS RELACIONES HUMANAS.

1. ACENTUAR LA ACCION PREVENTIVA EN LUGAR DE LA ACCION CURATIVA.
2. CONTRIBUIR A MEJORAR EL PERSONAL.
3. PONER DE RELIEVE LO QUE SIGNIFICA UN TRATO ECUANIME AL PERSONAL.
4. AYUDAR AL PERSONAL A CAPACITARSE PARA ASCENDER.
5. SEÑALAR LOS PUNTOS DEBILES DEL DIRIGENTE Y LAS FORMAS DE REDUCIRLOS.

1.9 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO).

Definición de la Administración por objetivos.- "Es el empleo de una estrategia para formular planes y obtener resultados encauzados a lo que la gerencia desea y necesita para conquistar las metas y dejar satisfechos a los partícipes de ésta tarea".....(1)

En forma más sencilla, consiste en funcionar armónicamente los planes individuales y los requisitos de los gerentes, encauzándolos a rendimientos de gran escala, dentro de un período completo de tiempo. El primer propósito de una estrategia semejante es simplificar y esclarecer los trámites administrativos en el seno de la empresa.

EXISTEN TRES INGREDIENTES BASICOS PARA OBTENER EL CONCEPTO DE APO.

1. Los objetivos mismos.
2. La estrategia de la utilización del tiempo, la gerencia total.
3. Las motivaciones individuales.

Los beneficios derivados de la Administración por Objetivos (APO) podríamos resumirlo en lo siguiente: El número de organismos a los que se atribuye la adopción de la estrategia administrativa por objetivos sigue creciendo, afirmando más eficazmente que obtienen mayores y más favorables resultados, las empresas que aplican éste procedimiento técnico suman millones.

Estos organismos determinan cuáles son los objetivos que se desean alcanzar, organizan sus recursos y sus programas para la conquista de esos objetivos, determinan cuales son las barreras y los obstáculos, antes de llegar a ellos y cometen con brío en su esfuerzo por lograr el éxito. Gracias al enfoque de éste tipo, los resultados no son frutos de casualidad. En vez de eso indican que se están dedicando en lo referente a dinero, tiempo y esfuerzo para formular planes, los programas y las operaciones destinadas a conseguir esos resultados, que a menudo pueden significar el éxito o el gran fracaso de la empresa o del gerente individual responsable.

El hecho de obtener resultados venturosos ha servido a su vez de estímulo para acrecentar el interés en depurar este instructivo y lograr resultados aún más favorables. Además de esto, los usuarios de ésta estrategia, no sólo encomiendan los méritos de su aplicación para sobrevivir y prosperar, sino que aseguran que logran mejorar y a menudo la eliminación total de varios problemas molestos en di

1. PAUL MALI. "La administración por objetivos" 1982. Pag. 16.

versas situaciones en el organismo.

SIENDO MEJORAS Y VENTAJAS LAS SIGUIENTES:

- Perfeccionamiento en la tarea administrativa.
- Utilidades logradas sin la intervención de circunstancias fortuitas.
- Valoraciones exactas de rendimiento.
- Motivación para lograr el éxito.
- Mayor eficiencia de los gerentes.
- Trabajos coordinados en equipo dentro de una organización claramente implantada.

1.10 FINALIDADES.

Los principales propósitos de la Administración por Objetivos son las siguientes:

Se desarrolla la función de planeación a corto y largo plazo en los diferentes niveles, ya que cada persona planea y fija sus propios objetivos. Cada persona sabe hacia donde debe encaminar sus esfuerzos y conoce las metas que tiene que alcanzar. El conocer el objetivo a cumplir permite planear y definir las medidas necesarias para alcanzarlo, así como procurárselos con la debida anticipación. Dirige los esfuerzos y objetivos de las diferentes divisiones hacia las metas grandes de la organización, eliminándose en esta forma esfuerzos y trabajos inútiles, que nos conduzcan a las metas comunes. Sirven para juzgar y evaluar la labor realizada por las diferentes divisiones y personas, y son medios para determinar promociones y aumentos sobre realizaciones y no sobre evaluaciones subjetivas de la persona.

Son también una medida y un medio de superación personal, ya que cada persona fija y trata de cumplir una meta de desarrollo a corto plazo considerándose también - las de mediano y a largo plazo.

CAPITULO DOS

CAPITULO 2.

En México y en el mundo, en países en proceso de desarrollo y en los altamente industrializados, existen estructuras industriales, cuya integración puede ser deficiente o eficiente para responder con eficacia a la correspondiente demanda internacional. Sin embargo, en cualquier estructura industrial existe la pequeña y mediana industria.

La importancia de la Pequeña y Mediana Industria radica en dos hechos fundamentales: El Económico y el Social.

IMPORTANCIA ECONOMICA.

La pequeña empresa surgió muchos años antes de que naciera el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre, como el tallado de la piedra, el trabajo con metales, lo relacionado a la manufactura de prendas de vestir y ornamentales principalmente.

Así se constituyó no sólo en fuente de abastecimiento de artículos para el consumo, sino al mismo tiempo en la piedra angular que había de propiciar el desarrollo de las fuerzas productivas, y es principalmente la industria de modestos recursos donde se apoya la revolución industrial y con ello la tecnología que hoy fomentan y desarrollan las grandes empresas.

En México, desde la etapa de la vida de país independiente, el fenómeno de la industrialización despuntó con industrias como la textil, de productos alimenticios, muebles de madera, productos químicos, etc.

Antes de 1910, había surgido la fundidora de fierro y acero de Monterrey, la industria del cemento, la industria del jabón y otras unidades que en esa época se consideraban grandes empresas; sin embargo, tras de éstas ya existía la incipiente industria y artesanía casera, utilitaria y de ornato.

Después de la revolución mexicana, al ampliarse el mercado interno, aparecieron más industrias grandes, medianas y pequeñas pero lo que más prevalecieron fueron las pequeñas y las medianas.

Si observamos la evolución histórica de la estructura industria en México, por tamaños o niveles, podemos concluir lo siguiente:

En 1930, según cifras que ha elaborado el FOGAIN en base a los censos industriales, la pequeña y mediana industria del país, por el número de establecimientos representa el 12% del total de la industria de transformación, en tanto que el 86.4%

correspondía a la industria menor, es decir, talleres y artesanías.

Para 1950, el mismo sector de la pequeña y mediana industria representaba el 25.5% la industria menor que pequeña redujo su participación a 71.9%. En 1955 significó - 45.8% y la artesanía 51.9%.

En 1960 representó el 56.7% y los talleres artesanales 42.8%.

Para 1965 la pequeña y mediana industria ascendió a 56.8% y la industria menor de scendió a 41.8%.

El censo de la industria de 1978 reportó un total de 247,740 establecimientos de la industria de la transformación, de los cuales el 69.6% correspondían a la industria pequeña y mediana y el 30.4% a talleres y artesanías y solo un .44% a industrias de capital contable mayor de 25 millones de pesos.

- A) La dinámica de la economía mexicana propicia el crecimiento absoluto de sus componentes es decir, al crecer el producto interno bruto, crecen los elementos que lo componen, entre ellos el sector industrial.
- B) El crecimiento del sector industrial dentro de la economía, hace que aumente la - dimensión de las unidades productivas, por lo que los niveles de industria se trasladan de los sectores artesanales o de incipiente industria, a los de pequeña industria, y, de éstos a los niveles medianos o grandes, o sea, lo que en 1930 era artesanía o muy pequeña industria, dejó de serlo para convertirse en pequeña y - mediana industria, y lo que era mediana industria se convirtió en gran empresa.

La importancia de la pequeña y mediana empresa no sólo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representan; - por el valor de su producción; por, las materias primas que consumen, por la formación del capital fijo; por los empleos que generan y, por la capacidad de compra - que dan a la población trabajadora a través de los sueldos y salarios.

IMPORTANCIA SOCIAL.

La importancia de la pequeña y median empresa, en cualquier país, no importando el grado de industrialización, no sólo es de carácter económico, sino también de - orden social.

La pequeña y mediana empresa al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero, procedente del agro-mexicano contribuye por un lado, a elevar a un rango social distinto a este sector de desocupados o semi-ocupados, debido a la capacidad - de compra que les proporciona la industria, a través de sus salarios y por los bienes que adquieren con él.

Por otra parte, contribuye a formar y a capacitar la mano de obra que por la -

estructura educacional, característica de países en proceso de desarrollo, no habría encontrado los elementos para su entrenamiento y capacitación.

Asimismo, en un país en proceso de permanente cambio, hacia una estructura industrial más compleja como sería el caso de nuestro país pero que no ha logrado desarrollar la capacidad gerencial, a niveles con que cuentan naciones como E.U., - Inglaterra, Francia, Alemania, Japón, etc. entre otras, la pequeña y mediana empresa se constituye en la escuela práctica para mejorar su estructura administrativa-productiva para una sólida y pujante industria.

Es responsabilidad social de la pequeña y mediana empresa reducir sus costos y mejorar su calidad para que contribuya con efectividad a propiciar y desarrollar el mercado interno. Es decir, en México existen considerables sectores marginados del uso y consumo, no sólo de artículos industriales procedentes de la industria del calzado, del vestido, la alimentación y alojamiento, sino de bienes industriales, -intermedios y duraderos.

La pequeña y mediana empresa contribuyen a elevar el nivel de ingresos de la población, al construir un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala, de ésta manera la pequeña industria y la mediana son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerles productivos.

CAPACITACION Y DESARROLLO.

2.2. DEFINICION.

Al respecto hay varias palabras que se usan como sinónimos, pero que no lo son:

1. EDUCACION. Es el incremento de lo que ya existe. También es la adquisición, por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, ya que una adecuada orientación profesional es una inversión que realiza la persona, incrementando su capacidad humana y posibilidades de producir.
2. ENTRENAMIENTO. Significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor, como notamos el entrenamiento forma parte de la educación.
3. CAPACITACION. Es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.
4. DESARROLLO. Formación de la personalidad, comprende al hombre en la formación de su personalidad. (carácter, hábitos, educación de la voluntad, inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos; capacidad para dirigir). Hasta ahora, las organizaciones se han preocupado más por el desarrollo de ejecutivos, dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano.
5. ADIESTRAMIENTO. Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi se emplea mediante una práctica más prolongada de trabajos de carácter muscular o motor.

2.3 CARENANCIA DE ESTOS ASPECTOS EN NUESTRO PAIS.

Nuestro país enfrenta el problema de una explosión demográfica que de acuerdo con algunos cálculos elevarán la población de 48,3 millones en 1970 a 100 Millones en el año 2000. La única forma de enfrentarse a tal incremento es aumentar la productividad en todos los órdenes. Así como distribuir la riqueza, a fin de que en lugar de contar con una mayoría hambrienta y sin empleo, el país posea conglomerados económicamente activos; es decir, de productores y consumidores. Es indiscutible que la educación juega un papel determinante en el incremento de la productividad, pues además de lo que se refiere a los aspectos humanísticos, también implica un aprovechamiento racional de los recursos del país. Así como un incremento en el nivel de la salud de sus habitantes. Resulta importante recordar también que el aumento en

la productividad es un medio efectivo de repartir la riqueza, si no hay aumento en la producción, el incremento en los salarios solo traerá inflación, que es lo que está ocurriendo actualmente. La industria en lugar de quedar con el número de empresas, ha tenido que cerrar muchas de ellas. Su crecimiento no existe, ni es cero, - hay decremento industrial, no hay ahorro, no hay inversión, nuestros pesos día a día valen menos. Motivos que han hecho crisis en nuestro país.

Así la educación también es extraordinariamente importante, debido a que nos permite el mejor aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos, y por otro, esa mayor educación puede significar mayores niveles de vida, un más amplio conocimiento de las condiciones higiénicas, de las situaciones que mejoran la alimentación y de los factores que acrecentan la salud, así como para un mayor ingreso que permita, igualmente un mayor consumo.

México paga muchos millones de pesos al año a compañías extranjeras por el uso de patentes. Si nuestro país contara con una tecnología propia y adecuada, podría competir satisfactoriamente en los mercados internacionales.

Afortunadamente la situación empieza a cambiar en México, cada vez se está dando mayor importancia a la educación, así, el gobierno federal ha presupuestado cantidades que han permitido incrementar considerablemente la inversión que se lleva a cabo en las universidades e instituciones de investigación científica para la creación de profesionistas y técnicos altamente calificados.

La educación no es solamente preocupación gubernamental, sino de individuos y organizaciones donde éstos trabajan.

La educación no es asunto filosófico, al contrario, tiene un impacto muy importante sobre el desarrollo económico y, por tanto sobre el desarrollo económico e integral (político, social, cultural, etc., de un país) en las empresas está muy ligada a la planeación de Recursos Humanos.

DEFICIENCIAS EN PERSONAL CALIFICADO.

Estudios realizados por el banco de México hace 10 años, con una muestra de las empresas existentes en ese entonces, señala que un 85% no empleaba personal técnico profesional. La Anuies (Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior) informa que en un cálculo estadístico en 1975 muestra un déficit de - 17 000 empleados de nivel medio.

2.4 AUGE EN EL JAPÓN.

El tren "bala" cruza rápidamente la campiña japonesa y en su recorrido va de jando atrás conjuntos de alquerías siempre rodeadas de arrozales. Este panorama tan peculiar no es producto de la casualidad sino consecuencia de la Tecnología del arroz, producto básico de la dieta del japonés. El cultivo del arroz requie re un sistema de irrigación que sólo es posible a través del arduo trabajo de - muchos campesinos y aproximadamente se requiere de por lo menos 20 personas pa ra sembrar y cosechar éste producto. El trabajo de una sola familia no puede - producir ni siquiera el arroz indispensable para vivir, pero si se unen los es- fuerzos de 12 familias se puede lograr un excedente.

Así vemos que la lucha por la supervivencia ha hecho que los japoneses apren dan a trabajar juntos de un modo armónico independientemente de las fuerzas que pugnan por una ruptura o desintegración social.

El Japón, es una nación erguida sobre las cumbres de volcanes gigantescos - que yacen bajo el agua, una escasa parte de su territorio es plana y propicia - para la agricultura. Las casas se construyen una tras otra, lo más cerca posi- ble para conservar la tierra. Además, el Japón sufre también de desastres natu- rales, como terremotos y huracanes. De ahí, el uso de materiales ligeros para - la construcción de viviendas, permitiendo así salvar la vida de sus ocupantes y facilitar la reconstrucción. Otro aspecto muy singular del Japón, lo constituye el largo período que tuvo el feudalismo, el cual evitó las migraciones.

Como se ve todas estas características nos dan la imagen de un pueblo homo- géneo en cuanto a raza, historia, lenguaje, religión y cultura. La proximidad - de sus viviendas y la poca intimidad de que disponían permitió a los japoneses sobrevivir y unir sus esfuerzos para trabajar juntos en armonía.

Esto desde el punto de vista occidental resulta deprimente e incomprensible. Digamos que los norteamericanos todavía defienden su forma de individualismo un tanto extrema, los japoneses mantienen reprimido este sentimiento, acentuando - en cambio un acrecentado cooperativismo.

De hecho, la producción moderna y la vida industrial en general se adaptan - mejor a una actitud de cooperación que de individualismo, tal como lo practica- mos en la actualidad. La solución no estriba renunciar al individualismo sino - en lograr un conocimiento más íntegro de la estrecha relación que existe entre sociedades y estructuras de trabajo. Los nuevos diseños de organización reflec- jan éste criterio.

2.5 CAPACITACION Y DESARROLLO EN EL JAPON.

En el Japón, al efectuar una huelga, los trabajadores en vez de efectuarla como aquí, trabajan más ya que así requerirán más bodegas, más finanzas, más equipos de reparto, más materia prima, más choferes, etc.

En Japón, las leyes de instrucción vocacional estipulan las medidas necesarias para desarrollar e incrementar la habilidad de los trabajadores, como se mencionan a continuación:

1. PROGRAMA BASICO VOCACIONAL DE ENTRENAMIENTO.

El ministerio de labor formulará un programa nacional básico referente al entrenamiento vocacional y se tratará de dar destreza a los exámenes sistemáticamente. Así como cada prefectura del gobierno formulará un programa de entrenamiento, en base al nacional básico vocacional.

2. CONTENIDOS DE PREPARACION VOCACIONAL.

Están divididos dentro de dos categorías: Desde el pnto de vista operacional del equipo, y capacitadores comprometidos con empleados y asociados.

Existen cerca de 400 vocacionales públicas de entrenamiento, facilitando por todas partes a la nación, llevando a cabo principalmente los siguientes cursos:

- Entrenamiento básico para nuevos graduados.
- Incrementar el entrenamiento de trabajadores.
- Desarrollo de entrenamiento ocupacional de habilidades para trabajadores desplazados.
- Entrenamiento vocacional a personas que físicamente encuentran obstáculos.
- Entrenamiento vocacional a patrones, etc.

2.6 CAPACITACION Y DESARROLLO EN ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS EN NUESTRO PAIS.

I. ENTRE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS TENEMOS:

Las de la Secretaría de Educación Pública. La cual tiene establecidos institutos regionales, escuelas técnicas, industriales y comerciales y centros de capacitación para el trabajo industrial.

En los institutos regionales tenemos los siguientes niveles:

Ciclo Profesional	INGENIERIA MECANICA. INGENIERIA QUIMICA. INGENIERIA ELECTRICA .
Preparatoria Técnica	INGENIERIA Y CIENCIAS PSICOMATEMATICAS.
Técnico Industrial	ELECTRONICA INDUSTRIAL. ELECTRICIDAD. MECANICA.
Auxiliar Técnico	MAQUINAS Y HERRAMIENTAS. COMBUSTION INTERNA. ELECTRICIDAD.
Secundaria Técnica	AJUSTE DE BANCO Y MAQUINAS. HERRAMIENTAS. ELECTRICIDAD. DIBUJO INDUSTRIAL. RADIO Y T.V. AUTOMOTRIZ.

II. ESCUELAS TECNICAS, INDUSTRIALES Y COMERCIALES.

En las secundarias técnicas se imparten las siguientes materias:

- ELECTRICIDAD.
- AJUSTE DE BANCO Y MAQUINAS HERRAMIENTAS.
- DIBUJO INDUSTRIAL.
- CARPINTERIA.
- MAQUINA DE COMBUSTION INTERNA.
- MOLDEO Y FUNDICION.
- Radio y T.V.
- SOLDADURA Y FORJA.

III. CENTROS DE CAPACITACION PARA EL TRABAJO INDUSTRIAL CON ESPECIALIDADES:

- AJUSTE DE BANCO Y MAQUINAS HERRAMIENTAS.
- INSTALACIONES SANITARIAS Y DE GAS.
- HERRERIA DE LA CONSTRUCCION.
- MECANICA AUTOMOTRIZ.
- SOLDADURA.
- DIBUJO INDUSTRIAL.
- TEJIDO MECANICO DE PUNTO.
- ELECTRICIDAD.
- CORTE Y CONFECCION.
- RADIO Y T.V.
- INSTALACIONES ELECTRICAS INDUSTRIALES.
- MANTENIMIENTO ELECTRICO INDUSTRIAL.
- REPARACION DE APARATOS DOMESTICOS.
- EMBOBINADO DE MOTORES.
- ALBAÑILERIA Y CONCRETO.
- CARPINTERIA DE LA CONSTRUCCION.
- INSTALACIONES ELECTRICAS DOMICILIARIAS.
- PINTURA DECORACION Y ACABADOS.
- TRANSMISIONES AUTOMATICAS Y FRENSOS DE POTENCIA.
- CHASIS Y ALINEACION.
- MOTORES DE GASOLINA.
- MOTORES DE DIESEL.
- ELECTRICIDAD AUTOMOTRIZ.
- MOLDEO DE METALES FERROSOS Y NO FERROSOS.
- MOLDEAJE EN MADERA Y METAL.

IV. EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL OFRECE:

Capacitación y adiestramiento técnicos para el trabajo que dependen de la jefatura de servicios de prestaciones sociales de dicho instituto. Impartiendo a - alumnos prácticas y conocimientos de las siguientes especialidades:

- TORNO-CEPILLO-FRESADORA.
- CARPINTERIA.
- INSTALACIONES SANITARIAS Y DE GAS.
- DISEÑO DE HERRAMIENTAS.
- DIBUJO MECANICO-ARQUITECTONICO.
- ACABADOS INDUSTRIALES.
- INSTRUMENTACION INDUSTRIAL.
- TAPICERIA.
- SOLDADURAS.
- MOLDEOS Y TROQUELES.
- METAL LAMINADO.

V. LA U.N.A.H.

La máxima casa de estudios del país ofrece más de 50 carreras profesionales, que van desde ingeniería, medicina, administración, derecho, etc. hasta licenciaturas en dibujo publicitario y diseño industrial. Además en sus divisiones de estu

tudios superiores ofrece especializaciones, maestrías, doctorados, etc. con el fin de preparar profesores e investigadores en todas las carreras.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

Diario Oficial de la Federación del 10 de agosto de 1984.

Oficio No. 01006 de fecha 2 de agosto de 1984.

C. Ing. Alberto Anador Leal
Director General de Capacitación y Productividad
Oficinas.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 151-A, 151-B, 151-C, 151-F, fracción VI y 151-R, los patronos deben presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento que hayan formulado de común acuerdo con sus trabajadores, a fin de dar cumplimiento a la obligación que le señala el Artículo 132, fracción XV, de la Ley en ter citada.

De acuerdo con lo anterior, mediante oficios números 01-6164, 01-5360, 01-210, 01-4548, 01-0779, 01-6786 y 01-2290, publicados en el Diario Oficial de la Federación de fechas 8 de enero y 15 de octubre de 1979, 16 de enero y 22 de agosto de 1980, 2 de febrero y 17 de abril de 1981, respectivamente, se establecieron criterios en materia de planes y programas con el objeto de uniformar los trámites administrativos que efectúa la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El uso reiterado de los criterios citados en esta materia y las opiniones vertidas por patronos y trabajadores en el Foro de Consulta Popular para la Plataforma Democrática de Capacitación y Productividad, considerado en el Plan Nacional de Desarrollo, han puesto de manifiesto la necesidad de simplificar y agilizar los trámites de capacitación y adiestramiento de los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

Asimismo, en los términos del Artículo 529 de la Ley Federal del Trabajo, el Servicio Nacional del Empleo,

la Capacitación y Adiestramiento esté a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competen las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior, como consecuencia de las reformas a dicha Ley, según Decreto de fecha 23 de diciembre de 1981, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 del mismo mes y año, habiéndosele encomendado a esa Unidad a su cargo la materia de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 16 del Reglamento ya citado.

Con base en lo expuesto se ha estimado conveniente expedir los siguientes criterios que dejan sin efecto los señalados anteriormente:

1.- En la elaboración de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de que trata el Capítulo III-Bis, del Título Cuarto, de la Ley Federal del Trabajo, se entenderá por:

1.- SISTEMA GENERAL.

Conjunto de planes y programas generales que determinan las acciones de capacitación y adiestramiento de cada rama o actividad económica y cuya finalidad es satisfacer las necesidades que en la materia presentan la totalidad de las empresas que la integran.

2.- PLAN COMÚN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

Aquellos planes y programas de capacitación y adiestramiento que participan los establecimientos de dos o más empresas, con características afines, pertenecientes a una misma rama o actividad económica.

1.- PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO POR EMPRESA.

Expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización y registro la organización de las acciones de capacitación y adiestramiento de cada una de las áreas ocupacionales que la integran, con el objeto de satisfacer las necesidades en la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales.

4.- PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Conjunto de actividades de capacitación y adiestramiento referidas a cada una de las áreas ocupacionales que integran a una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema general por rama o actividad económica.

5.- CURSO.

Conjunto de actividades didácticas que se desarrollan con base en un programa de capacitación y adiestramiento delimitado en tiempo y recursos determinados.

6.- PROGRAMA.

Presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento en un determinado puesto de trabajo.

7.- PROGRAMA GENERAL.

Unidad formal y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general, que corresponde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno o más módulos, y al cual se pueden adherir las empresas.

8.- PROGRAMA ESPECIFICO.

Aquel que responde a un puesto de trabajo y se elabora al interior de la empresa, que satisface a las necesidades particulares de la misma y que puede ser impartido con recursos propios y/o externos.

9.- EVENTOS.

Acciones eventuales de corta duración que se consideran parte complementaria de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

10.- AREA OCCUPACIONAL.

La división administrativa que hace la empresa para agrupar distintos puestos con un mismo fin productivo, según las funciones básicas que se desarrollan al interior de la misma y su estructura organizacional.

11.- UNIDADES.

Conjunto de puestos con características espec-

nes e interrelacionadas funcionalmente entre sí.

12.- PUESTO DE TRABAJO.

Operaciones, actividades y tareas que realiza un individuo, propias de una determinada unidad de trabajo.

II.- Para la presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento ante esta Secretaría, se empleará la Forma DC-2 impresa, según modelo anexo, en hojas de 28 x 21.5 cms.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de la forma cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y a los modelos que se publican.

III.- El manejo de la Forma DC-2 se ajustará a los siguientes lineamientos:

1.- Se llenará por triplicado, usando invariablemente caracteres de los conocidos como de imprenta y se presentará ante la Dirección a su cargo directamente, o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

2.- En el caso de empresas con diversos establecimientos; varios de ellos podrán agruparse en un sólo plan, siempre y cuando los procesos de producción, los puestos de trabajo y la organización de los establecimientos sean similares y en el caso de estar sujetos al régimen de contratación colectiva, se efectúen los ajustes necesarios en los contratos correspondientes, a fin de que exista total congruencia entre lo dispuesto por éstos y el sentido, forma y alcance del plan y programas de capacitación y adiestramiento por aplicarse. En este caso, la Forma DC-2 constará de tantas hojas número 1 anverso, como establecimientos comprenda el plan.

3.- El plan de capacitación y adiestramiento debe incluir a todos los trabajadores de la empresa.

IV.- Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, los niveles educativos conocidos como alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta, siempre y cuando se ajusten a los siguientes requisitos:

1.- Que el programa de capacitación y adiestramiento en que se incluya alguno de los niveles educativos citados, contenga además, eventos directamente destinados al logro de las finalidades que señala el Artículo 151-E de la Ley Federal del Trabajo a través del perfeccionamiento, actualización y ecjoría de las habilidades, conocimientos y actitudes típicas del puesto de trabajo de que se trate.

2.- Que el nivel educativo de alfabetización, el de primaria intensiva para adultos o el de secundaria abierta, no abarquen para cada trabajador, más de seis meses el primero de ellos, ni más de dieciocho cada uno de los restantes, ni representen más del 40% de la duración del programa de capacitación y adiestramiento relativo, calculada en función de los horas-hombre que se vayan a impartir al total de los trabajadores.

3.- Que las fases del programa de capacitación y adiestramiento consistentes en alfabetización, primaria intensiva para adultos, o secundaria abierta, se impartan conforme a lo establecido en el Artículo 153-E de la Ley Federal del Trabajo.

4.- Que, en relación con los niveles de alfabetización, de primaria intensiva para adultos o de secundaria abierta, según sea el caso, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, ejerza las funciones que le señalan los Artículos 153-I, 153-T y 153-V de la Ley Federal del Trabajo.

5.- Que la alfabetización, la primaria intensiva para adultos o la secundaria abierta, según sea el caso, se incluyan en la hoja 2 reverso de la Forma DC-2, columna de Programas Genéricos con expresión de los nombres de los asesores correspondientes y la invariable mención de su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

Sobre el particular, esa Dirección a su cargo, deberá establecer la coordinación necesaria con las autoridades competentes de la Secretaría de Educación Pública para la aplicación de este criterio y el debido cumplimiento de las cláusulas segunda, tercera y cuarta del convenio que esta Secretaría y la de Educación Pública celebraron el 7 de julio de 1980 y para la adecuada supervisión del cumplimiento de los planes y programas que incluyan cursos de alfabetización, de primaria intensiva para adultos o de secundaria abierta, solicitará a la Secretaría de Educación Pública un informe trimestral que detalle todas las acreditaciones y certificaciones expedidas en dicho período.

V.- Los patronos y los trabajadores podrán incluir en los planes y programas de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, cursos y/o eventos que impartan las empresas de las que van adquiriendo u obtenido en arrendamiento, o en arrendamiento o cuando aquellos tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización de los bienes o servicios adquiridos o arrendados. Igualmente podrán incluirse los cursos y/o eventos que impartan las empresas que las hayan solicitado la provisión de componentes de los bienes o servicios que estas últimas ofrecen al público, siempre y cuando mediante ellos se persiga un adecuado nivel de calidad en los bienes o servicios terminales.

VI.- Los patronos y trabajadoras de centros de trabajo cuyo objeto social básico sea la comercialización y el mantenimiento de bienes de determinada marca o que se encuentren vinculados contractualmente a un nombre comercial, podrán incluir en sus respectivos planes de capacitación y adiestramiento, -- cursos y/o eventos impartidos por las empresas fabricantes de los productos comercializados o por las sociedades mercantiles propietarias del nombre comercial, siempre y cuando tales cursos y/o eventos tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada distribución comercial o mantenimiento de dichos bienes.

VI.- El ejercicio de los modalidades de que tratan los criterios V y VI, quedará sujeto a los siguientes requisitos:

1.- Que los participantes en los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento sean personas involucradas de manera directa en la operación, comercialización o mantenimiento de los bienes adquiridos, arrendados o sujetos a distribución y mantenimiento.

2.- Que, cuando el servicio complementario de capacitación y adiestramiento, no cubra de manera íntegra las habilidades, los conocimientos y las actitudes típicas del puesto de trabajo a que está dirigido el plan de capacitación y adiestramiento de la empresa, incluya cursos y/o eventos acerca del resto de esas áreas.

3.- Que los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento que vayan a llevarse a cabo siguiendo estas modalidades, se listen en la hoja 2 anverso de la Forma DC-2, columna de instructor externo independiente o institución capacitadora con expresiones del nombre de la persona de que se trate, seguido de la de "agente auxiliar" y la invariable mención de su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

VIII.- Los patronos y los trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, los cursos y/o eventos que sus trabajadores cumplan en el extranjero, siempre y cuando se observe lo dispuesto y conducente por el Capítulo III-Bis, del Título Cuarto, de la Ley Federal del Trabajo.

Igualmente, dichos planes podrán comprender los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento que realicen con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología, uso y explotación de patentes y marcas y los que sean impartidos en cumplimiento del Artículo 79 de la Ley Federal del Trabajo, por los trabajadores extranjeros contratados por la empresa.

IX.- El ejercicio de la modalidad de que trató el segundo párrafo del Criterio VIII, quedará sujeto a los siguientes requisitos:

1.- Que, tratándose de empresas que aprovechan -- las disposiciones legales en materia de trans-

ferencia de tecnología y uso y explotación de patentes y marcas:

a) La presentación del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento, se haga anexando a la Forma DC-2, la respectiva constancia del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, en los términos de la Ley sobre Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas.

b) Los programas de capacitación y adiestramiento, desarrollados a través de cursos y/o eventos que vayan a llevarse a cabo siguiendo esta modalidad, se listen en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna de Instructor Externo Independiente o de Institución Capacitadora, con expresión del nombre de la entidad proveedora de tecnología, acudiendo del señalamiento de este carácter y la invariable mención de la clave de inscripción ante el Registro Federal de Contribuyentes.

2.- Que, tratándose de empresas en las que trabajadores extranjeros vayan a impartir cursos y/o eventos de capacitación a trabajadores mexicanos:

a) La presentación del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento, se haga anexando a la Forma DC-2 copia de la forma migratoria, expedida al trabajador extranjero de que se trate.

b) Los programas de capacitación y adiestramiento desarrollados a través de cursos y/o eventos, que vayan a llevarse a cabo siguiendo esta modalidad, se listen en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna de Instructor Interno, dando al trabajador extranjero el carácter de instructor interno y anotando invariablemente su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

3.- Que los participantes en los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento, sean exclusivamente trabajadores involucrados de manera directa en la operación de los equipos o sistemas a que se refiere la transferencia de tecnología o trabajadores que se encuentren bajo la supervisión o en el desempeño de puestos similares al de los trabajadores extranjeros contratados por la empresa y que cuando no se cubran a través de las modalidades de que trata el criterio VIII, las habilidades, los conocimientos y las actitudes típicas de cada puesto de trabajo, el plan de capacitación y adiestramiento incluya cursos y/o eventos acerca del resto de esas áreas.

X.- Los patrones pertenecientes a una misma rama de actividad económica del país, podrán formular y presentar ante esa Unidad de su cargo, planes y programas comunes.

En el caso de las empresas sujetas al régimen de

contratación colectiva, deberán efectuar los ajustes necesarios en los contratos correspondientes, a fin de que exista cabal congruencia entre lo dispuesto por éstos y el sentido, forma y alcance del plan y programa de capacitación y adiestramiento por aplicarse.

XI.- Para los efectos del criterio anterior, las empresas deberán presentar la Forma DC-2, ajustándose a los siguientes lineamientos:

1.- Presentarán las hojas número 1 por anverso y reverso por cada una de las empresas que adopten esta modalidad.

2.- Presentarán las hojas 2 por anverso y reverso, con la información de todas las empresas sujetas a estos planes y programas.

XII.- Podrán considerarse como instructores internos aquellos patrones o trabajadores de las empresas que adopten un plan común de capacitación y adiestramiento que impartan, aún, o alguna de los cursos y/o eventos incluidos en los programas, independientemente de que sean propietarios o presten sus servicios en empresas distintas a aquellas en las que se proporcione la capacitación.

En este caso, el nombre de los instructores deberá listar en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna de instructor interno, con la información que en ella se solicita, anotando la empresa en la que el trabajador presta sus servicios, inmediatamente abajo de sus datos.

XIII.- Para la presentación ante esta Secretaría de las modificaciones que patrones y sindicatos a sus trabajadores hayan convenido acerca de planes y programas de capacitación y adiestramiento ya implantados con aprobación de la autoridad laboral, se empleará la Forma DC-2A, según el modelo anexo, en hojas de 26 X 21.5 cm.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de la forma cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y al modo lo que se publica.

La presentación de la Forma DC-2A, se hará por triplicado ante la Dirección a su cargo directamente, o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

Los criterios a que se refiere el presente oficio y sus anexos, deberán hacerse del conocimiento de los particulares mediante su publicación en el Diario Oficial de la Federación y en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas y dejan sin efectos todas aquellas disposiciones que los contravengan.

A T E N T A M E N T E
S U R R A G I O E F E C T I V O . N O R E S E L E C C I O N .
E L S U B S E C R E T A R I O .

EMILIO LOZDYA THALPANI
Rúbrica.

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO. - "Es convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de -- trabajadores y uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos. (Art. 186).

CONTRATO LEY. - "Es el convenio celebrado entre -- uno o varios sindicatos de trabajadores y -- varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con objeto de establecer las -- condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o -- varias Entidades Federativas, en una o -- más zonas económicas que abarquen una o -- más de dichas Entidades, o en todo el te -- rritorio nacional".

APARTADO (8) N° TOTAL DE TRABAJADORES.

Anotar el total de trabajadores que laboran en la empresa, incluyendo a los contratados por tiempo u obra determinado.

"El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador, o lo exija la naturaleza del trabajador" (Art. 37 de la Ley Federal del Trabajo).

"El señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza". (Art. 36 de la Ley Federal del Trabajo).

APARTADO (9) N° DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN, Y PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN.

Indicar el número de establecimientos en los cuales rige el Plan, anotando ceros a la izquierda cuando la cifra no abarque los 3 cuadros, debiendo proporcionar en su caso, los datos generales de los otros establecimientos; -- asimismo, anotar la fecha de inicio y terminación de la capacitación.

APARTADO (10) N° DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:

Anotar el número de trabajadores que serán capacitados tanto por programas específicos como por programas generales.

Quando el Plan sea por etapas, indicar únicamente el número de trabajadores comprendidos en los programas que se presentan.

Se entiende por PROGRAMA GENERAL, a la unidad formal y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general, que corresponde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno o más módulos, y al cual se pueden adherir las empresas.

Se entiende por PROGRAMA ESPECIFICO, aquel que responde a un puesto de trabajo y se elabora al interior de la empresa, que satisfaga a las necesidades particulares de la misma y que puede ser impartido con recursos propios y/o externos.

Se entiende por ETAPA, al período en el cual se efectúa determinada actividad en un proceso. Para la planeación de la capacitación y el adiestramiento se requiere dividir en etapas el desarrollo de los programas que constituirán el Plan.

APARTADO (11) N° DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:

Anotar el número de trabajadores que se les impartirá educación básica para adultos en cada uno de los niveles.

- Alfabetización.
- Primaria intensiva.
- Secundaria abierta.

El nivel educativo de alfabetización, el de primaria intensiva para adultos o el de secundaria abierta, no deberá abarcar para cada trabajador, más de seis meses el primero de ellos, ni más de 18 cada uno de los dos restantes; ni deberá representar más del 40% de la duración del programa de capacitación y adiestramiento relativo, calcularla en función de las horas hombre que se vayan a impartir al total de los trabajadores.

APARTADO (12) FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA.

Tratándose de personas físicas deberá firmar el patrón o su representante legal y en su caso de ser persona moral, el representante legal de la empresa.

APARTADO (13) NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA.

Cuando en la empresa rija contratación colectiva, deberá firmar el Secretario General del Sindicato y en su caso de no existir contratación colectiva, el o los representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

APARTADO (14) DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA.

Anotar el nombre de cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa.

APARTADO (15) NUMERO TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO:

Anotar el número total de trabajadores que integran cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa.

III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *																	
DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	NO. TOTAL DE TRABAJ EN CADA PUESTO	NO. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				NO. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				NO. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				NO. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA			
		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO		
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04
(14)	(15)	(16)				(16)											
GERENTE	1		1														
VENDEDOR	6		3					3									
CAJERA	1		1														
AFARADORISTA	1							1									
ALMACENISTA	1							1									

* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

HOJA 1 REVERSO

APARTADO (16) N° DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR ETAPAS:

Indicar el número de etapas que comprenden el Plan, señalando el número de cada etapa, las fechas de inicio y terminación (mes y año) y el número de trabajadores que participarán en cada una de ellas.

El número de etapas que comprende el Plan, dependerá de la estrategia seguida por la empresa. A modo de ejemplo se señalan 4 etapas; sin embargo, la empresa podrá optar por el número de etapas que considere más conveniente, siempre y cuando no se rebase el período de cuatro años establecido por la Ley Federal del Trabajo.

APARTADO (17) DENOMINACION DE LOS PUESTOS:

Anotar el nombre de cada uno de los puestos de trabajo que conforman los programas de capacitación y adiestramiento. Si el plan es por etapas, señalar únicamente los puestos de trabajo a capacitar de acuerdo con la etapa que corresponda.

APARTADO (18) IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS - Y/O PROGRAMAS GENERALES:

Anotar el nombre de cada uno de los programas generales o programas específicos, según se trate.

IV.- NUMERO DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES POR PUESTOS DE TRABAJO *

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRAMAS TRABAJOS DE LOS PUESTOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVOS DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMÁTICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CÓDIGO NUMÉRICO
(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	
GERENTE	GERENCIAL	1.- Supervisión efectiva. 2.- Análisis de tareas.	El participante - aplicará las técnicas de supervisión efectiva para mejorar las relaciones entre jefe y subordinado. El participante - identificará los pasos del análisis de tareas, y aplicará éste para mejorar los métodos de trabajo.	Consideraciones generales; proceso de la comunicación; - cualidades del supervisor; técnicas de supervisión. Pasos del análisis de tareas; procedimientos de trabajo.	
VENDEDOR	VENDEDOR	3.- Ventas 4.- Manual del Vendedor	El participante - aplicará las técnicas modernas para la venta de productos. El participante - analizará las normas, procedimientos y métodos que han sido establecidos para definir la conducta que debe seguir un vendedor.	Judío vender? Ventas instantáneas; el vendedor; la venta y el autoventa; el vendedor y sus objetivos, normas de ventas; normas de procedimientos; procedimiento personal; recepción a retail impulso de venta, etc.	
CAJERA	CAJERA	5.- Contabilidad básica.	El participante - describirá la importancia de registrar adecuadamente las operaciones básicas de un negocio.	Balances General; leyes de la partida doble; elaboración de facturas.	

NOA 8 ANVERSO

→ ANOTAR CUÁNTOS MÓDULOS DEBE NECESARIAMENTE

FOMSA - DE 8

APARTADO (19) NUMERO PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS.

Anotar el nombre de cada uno de los cursos, eventos y/o niveles educativos que integran los programas específicos y los módulos del programa general en su caso, asignándoles un número progresivo (consecutivo). En caso de que un mismo curso sea impartido a varios puestos de trabajo, anotar únicamente el número progresivo asignado la primera vez, dejando en blanco las columnas correspondientes al contenido temático y objetivo (s).

APARTADO (20) OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS:

Anotar únicamente para cada curso o evento los objetivos que se pretenden alcanzar con la impartición de éstos.

Se entienden por objetivos, aquellos que enuncian - los alcances que pretende lograr con eficiencia el participante sujeto a un proceso de enseñanza-aprendizaje; es decir, enuncian la función íntegra que - el participante desempeñará al concluir un curso.

APARTADO (21) CONTENIDO TEMÁTICO DE LOS CURSOS Y/O NIVELES

Se entiende por contenido temático, la agrupación de conceptos, cuya relación conforma un área específica de conocimiento.

V.-MODALIDAD Y DURACION DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS
NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES

NO. REGISTRO Y NOMBRE DEL TRABAJADOR, EVENTO, NIVEL EDUCATIVO Y/O MÓDULO		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MENOS DE:						
SICA EL ORDEN		PROGRAMAS ESPECIFICOS				PROGRAMAS GENERALES		
NO.	DURACION	INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO INDEP O INSTITUCION CAPACITADORA		NO. DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
NO.	TOTAL DE HORAS	NOMBRE	NO. DE R.F.C.	PUESTO	NOMBRE	NO. DE REG.	NO. DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
(22)	(23)	(24)	(24)	(24)	(25)	(25)	(26)	(26)
1	20				Luis Gerardo Téllez Trejo	TEFL-5504255		
2	25				Luis Gerardo Téllez Trejo	TEFL-5504295		
3	20				Eduardo López Guerrero Arévalo	LOAE-4911135		
4	44	Reúl Santos Lara	SALR-260131	Propietario				
5	30	Pedro del Aguila Calderón	AUCP-440429	Gerente				

NO. 2 REVERSO

ANOTAR CUANTAS HORAS SEAN NECESARIAS

APARTADO (22) SICA EL ORDEN APARTADO IV.

Anotar progresivamente el número asignado a los cursos, eventos, niveles educativos y/o módulos de los programas generales, de acuerdo con el apartado IV. (tercera columna).

APARTADO (23) DURACION.

Anotar por cada uno de los cursos, eventos y niveles educativos el número de horas de duración.

APARTADO (24) PROGRAMAS ESPECIFICOS. INSTRUCTOR INTERNO.

Anotar el nombre, el número de Registro Federal de Contribuyentes y el puesto de los trabajadores que teniendo este carácter en los términos de la Ley Federal del Trabajo, imparten cursos, eventos de capacitación y adiestramiento.

De conformidad con los Criterios Oficiales se entiende que Instructor Interno es la persona física que teniendo el carácter de patrón o trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo y dentro de la jornada de trabajo, imparte capacitación y adiestramiento a trabajadores que ocupen puestos de trabajo de los cuales posee conocimientos y experiencia, y de acuerdo al Plan y Programas Específicos de la empresa, autorizado y registrado por esta Secretaría o del plan común al que está integrado el centro de trabajo en el que labora.

APARTADO (25) PROGRAMAS ESPECIFICOS. INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE O INSTITUCION CAPACITADORA.

Anotar el nombre y número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Instructor Externo Independiente o de la Institución Capacitadora que impartirá los cursos o eventos.

Se entiende por Instructor Externo Independiente, a la persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento, y por Institución Capacitadora, la entidad que cuenta con instalaciones, mobiliario, personal docente y programas de capacitación y adiestramiento entre otras y que está autorizada para impartir capacitación y adiestramiento.

APARTADO (26) PROGRAMAS GENERALES.

Anotar el número de registro de los programas generales a los que se adhieren y el nombre del agente capacitador titular de los mismos.

En caso de impartirse niveles educativos, de alfabetización, primaria intensiva o secundaria abierta, indicar en esta columna el nombre y número de Registro Federal de Contribuyentes del Asesor que los impartirá.

EJEMPLO DE LA FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (FORMA DC-2A) E INSTRUCTIVO PARA SU LLENADO.

INSTRUCCIONES GENERALES

a) Llénesse por triplicado.

c) Esta forma consta de 1 hoja; llenar anverso y -reverso y anexar tantas hojas como se requieran de cada cara o lado de la forma.

b) Escriba a máquina o con letra de molde.

d) Los espacios que indican "NO SE LLENE", dejarlos en blanco.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

(1) RFC DE LA EMPRESA/PATRÓN
SALR-200131-021

I.- DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON (2) RAUL SANTOS LARA	
CALLE (3) GOBERNACION	Nº EXT. 20
TELEFONO 571-16-22	
COLONIA FEDERAL	POBLACION (3) MEXICO
C.P. 15700	MUNICIPIO
MUNICIPIO VENUSTIANO CARRANZA	ENTIDAD FEDERATIVA (3) D. F.
Nº DE REGISTRO DEL PLAN (3) SALR-200131-001-1-01	Nº DEL OFICIO DE REGISTRO (3) 110.1 3/216

II.- TIPO DE MODIFICACIONES (SEÑALE CON UNA X EN CUAL DE LOS SIGUIENTES RUBROS EXISTEN MODIFICACIONES)

1.- RFC DE LA EMPRESA (6) <input type="checkbox"/>	4.- DENOMINACION DE PUESTOS (6) <input type="checkbox"/>	11.- INSTRUCTORES EXTERIOS (6) <input type="checkbox"/>
2.- Nº DE ESTABLECIMIENTOS <input type="checkbox"/>	7.- DURACION DE LAS ETAPAS <input type="checkbox"/>	12.- DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIV. EDUC. <input checked="" type="checkbox"/>
3.- Nº DE TRABAJADORES POR PUESTO <input checked="" type="checkbox"/>	8.- PROGRAMAS ESPECIFICOS <input type="checkbox"/>	13.- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON <input type="checkbox"/>
4.- Nº DE PARTICIPANTES EN NIV. EDUC. <input type="checkbox"/>	9.- PROGRAMAS GENERALES <input type="checkbox"/>	14.- OTRAS MODIFICACIONES <input checked="" type="checkbox"/>
5.- PERIODO QUE ABARCA EL PLAN <input type="checkbox"/>	10.- INSTRUCTORES INTERIOS <input checked="" type="checkbox"/>	

III.- FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA (7) RAUL SANTOS LARA NOMBRE <i>R. Santos Lara</i> FIRMA	NOMBRE Y FIRMA DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO, DE LOS TRABAJADORES DE ALM. TRABAJADORES ASOCIACION MEXICA JUAN CARNASEO LOPEZ NOMBRE <i>Juan Carnaseo Lopez</i> FIRMA
--	--

NOVA I ANVERSO

DC-2A

APARTADO (1) R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON.

Anotar el dato alfanumérico que le haya sido asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

APARTADO (2) NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON.

Anotar con claridad la razón social de la empresa si ésta es persona moral, o el nombre del patrón si es persona física.

APARTADO (3) CALLE, Nº EXTERIOR, Nº INTERIOR, TELEFONO, COLONIA, POBLACION, C.P., MUNICIPIO Y ENTIDAD FEDERATIVA.

Detallar con precisión cada uno de los datos sobre el domicilio de la empresa o patrón, que permitan ubicar la geográficamente.

APARTADO (4) NUMERO DE REGISTRO DEL PLAN.

Anotar el número con el cual quedó registrado el Plan y Programas de la empresa ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

APARTADO (5) NUMERO DEL OFICIO DE REGISTRO.

Anotar el número del oficio mediante el cual la Secretaría del Trabajo y Previsión Social otorgó el registro del plan y programas.

APARTADO (6) TIPO DE MODIFICACIONES.

- R.F.C. DE LA EMPRESA.
- Nº DE ESTABLECIMIENTOS.
- Nº DE TRABAJADORES POR PUESTO.
- Nº DE PARTICIPANTES EN NIV. EDUC.
- PERIODO QUE ABARCA EL PLAN.
- DENOMINACION DE PUESTOS.
- DURACION DE LAS ETAPAS.
- PROGRAMAS ESPECIFICOS.
- PROGRAMAS GENERALES.
- INSTRUCTORES INTERIOS.
- INSTRUCTORES EXTERIOS.
- DURACION DE LOS CURSOS/EVENTOS Y/O NIVEL EDUC.
- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON.
- OTRAS MODIFICACIONES.

Marcar con una "X" el o los rubros que modifiquen el plan y programas registrado ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

APARTADO (7) NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA.

Tratándose de persona física deberá firmar el patrón o su representante legal y en caso de ser persona moral, el representante legal de la empresa.

APARTADO (8) NOMBRE Y FIRMA DEL SR.D. GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO, DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA.

Cuando en la empresa rija contratación colectiva - deberá firmar el Secretario General del Sindicato y en caso de no existir contratación colectiva el o los representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

IV.- ESPECIFICACION DE LAS MODIFICACIONES (Se hace de manera concreta y resumida las modificaciones efectuadas al plan y programas)

CLAVE DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES
(9)	(10)	(11)
3	VENDEDOR TRABAJADORES 6	VENDEDOR TRABAJADORES 8
10	PEDRO DEL AGUILA CALDERON AUCP-440429- GERENTE CURSO: 5 CONTABILIDAD BASICA	RAUL SANTOS LARA BALR-260131- PROPIETARIO CURSO: 5 CONTABILIDAD BASICA
12	5.- CONTABILIDAD BASICA 30 Hrs.	5.- CONTABILIDAD BASICA 35 Hrs.
14	EN RAZON DEL AUMENTO DE TRABAJADORES AL PUESTO DE VENDEDOR VARIA EL No. TOTAL DE TRABAJADORES <u>10</u> HOMBRES <u>4</u> MUJERES <u>6</u>	No. TOTAL DE TRABAJADORES <u>12</u> HOMBRES <u>6</u> MUJERES <u>6</u>

HOJA 1 REVERSO

ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SEA NECESARIO

APARTADO (9) CLAVE DE MODIFICACION.

Anotar el número de la clave de la modificación, de acuerdo con la o las señaladas en el apartado II.

APARTADO (10) DATOS ANTERIORES.

Anotar los datos señalados en el plan y programas registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y que sufrirán modificación.

APARTADO (11) DATOS ACTUALES.

Anotar los datos que sustituyen a los manifestados en el plan y programas registrados.

En el caso de que se contemplan instructores, deberá señalarse el puesto y Registro Federal de Contribuyentes cuando sean internos y el número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuando sean externos.

Si la hoja le es insuficiente para señalar las modificaciones, podrán anexarse tantas hojas como sea necesario.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS
PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON

REGISTRO PATRONAL DEL IMSS

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON:			
CALLE	Nº EXT.	Nº INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION		C. P.
MUNICIPIO	NO SE LLENE	ENT. FEDERATIVA	NO SE LLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA			NO SE LLENE
TIPO DE CONTRATO		FECHA DE CELEBRACION REVISION O PRORROGA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY	Nº TOTAL DE TRABAJADORES
INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>	COLECTIVO <input type="checkbox"/>	LEY <input type="checkbox"/>	NOMBRES _____ MUJERES _____
		DIA MES AÑO	

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN	* _____		Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:	
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	DEL _____	AL _____	PROGRAMAS ESPECIFICOS	PROGRAMAS GENERALES
DIA MES AÑO	DIA MES AÑO		Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:	
			ALFABETIZACION	PRIMARIA
				SECUNDARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SMO. GBL. DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____	_____
NOMBRE	NOMBRE
_____	_____
FIRMA	FIRMA

OJA VER

* PROPORCIONAR EN HOJAS POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES AL R.F.C., LA CLAVE DEL IMSS Y EL
"1 COF" "RIDE" "PLAN"

10 DE LOS ESTABLECIMIENTOS

JRM.. LC-2

III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *																	
DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA			
		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO

* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

46

IV.- NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES POR PUESTOS DE TRABAJO *

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO(S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)

V.- MODALIDAD Y DURACION DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS
 NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES

No PROGRESIVO Y DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:						
		PROGRAMAS ESPECIFICOS				PROGRAMAS GENERALES		
SIGA EL ORDEN APOD IV	DURACION	INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO INDEP. O INSTITUCION CAPACITADORA		No. DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
No.	TOTAL DE HORAS	NOMBRE	No. DE R.F.C.	PUESTO	NOMBRE	No. DE REG.		

2.8 FINALIDADES.

En la medida que capacitamos a nuestro país, se incrementará la productividad, eficiencia, técnica, control de calidad que desgraciadamente en nuestro país es un problema medular. Nos falta mucha capacitación y adiestramiento; y creo que - llevando a cabo lo que acabamos de mencionar elevaremos nuestra labor personal, - en equipo, departamental, empresarial y nacionalmente.

Debemos descubrir e incrementar las vocaciones, conocimientos, bases, ya que - un empleado capacitado inclusive capacitará a su propia familia en los órdenes so ciales, políticos y económicos.

El gobierno se ha preocupado por abatir índices de analfabetismo, incluso ha - enviado alfabetizadores a los rincones más difíciles de llegar, muchas ocasiones hay que aprender el dialecto para poder alfabetizar, ya que existen muchas personas en nuestro país, que desconocen el español o castellano y solo hablan su dialecto y que están marginados, incluso en su modo de vida.

CAPITULO TRES

CAPITULO # 3

DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

3.1 TEST Y EXAMENES PSICOTECNICOS.

La psicología, campo en el que se hacen las primeras evaluaciones psicométricas del hombre.

La ciencia que estudia todo lo relativo a las actitudes mentales y conducta objetiva del hombre, es la psicología y en el ámbito evolutivo de ella, en el curso del tiempo, van apareciendo sus numerosas subdivisiones, pero para el efecto de estudio sólo será tratada la rama denominada psicología aplicada, y a su vez, uno de los componentes de ésta, denominada psicotécnica, psicotécnica o psicometría.

a. La psicología Aplicada.

Se designa con este nombre a todos los procedimientos y métodos utilizados en la aplicación práctica de los resultados y experiencias proporcionados por la psicología. Entre algunas de sus principales subdivisiones están consideradas la psicotécnica, la psicoterapia, la psicofísica, etc, es decir que la psicología aplicada estudia todo aquello que tenga alguna relación práctica con aspectos psicológicos, al margen de la psicología pura o teórica.

La psicología aplicada se inició en 1840 con los trabajos de Ernest Heinrich Weber (1795-1878), relativos a las primeras cuantificaciones de los estímulos y las sensaciones, ya que el fisiólogo alemán construyó y perfeccionó un aparato de estesiometría, que sirve para medir la sensibilidad táctil.

Su alumno Gustavo Theodor Fechner (1801-1881), continuando los estudios iniciados por el maestro, perfeccionó la ley weberiana que establecía que a mayor estímulo mayor sensibilidad.

En 1878, Wilhelm Wundt (1832-1920), a quien se considera fundador de la psicología experimental, estableció un laboratorio para prácticas psicológicas en la Universidad de Leipzig, en donde fueron investigados conceptos tales como la voluntad, la recepción, las sensaciones, etc., siendo él el primero en introdu-

cir métodos cabales en la medición de fenómenos psíquicos.

Otro eminente filósofo y psicólogo fué Williams James (1842-1910), quien también hizo estudios de laboratorio en terreno de la psicología, y su principal contribución fue la tentativa de una aplicación práctica y concreta de la psicología a los problemas educacionales.

James Mc. Keen Cattell (1860-1944), psicólogo norteamericano seguidor de la escuela de Wundt, fué uno de los primeros en aplicar tests psicológicos, y en 1890 usa por primera vez el término de test mental.

Esta evolución traería consigo la necesidad de mencionar a una gran serie de estudiosos de la materia y sus aportaciones a la psicología, pero no siendo objeto de éste estudio, son de considerarse suficientes las citas señaladas.

b. La psicotécnica, la psicotécnica o psicometría.

El término psicotécnica es atribuido a William Stern (1871-1938), quién elaboró diferentes pruebas para la medición de la inteligencia de los individuos, introduciendo la medida de cociente intelectual, que se tratará posteriormente.

Es, sin embargo Hugo Munsterberg (1871-1916), quien la define por primera vez, y a quien se le da el nombre de "Padre de la Psicotécnica", pues su contribución a ésta rama de la psicología aplicada, fué la más abundante y de más valor; su definición es la siguiente: Psicotécnica es la rama de la psicología aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana.

c. Evolución de la psicotécnica.

En 1911, Hugo Musterberg, inició estudios sobre las aptitudes individuales de los conductores de tranvías eléctricos, ante el número tan elevado de accidentes que sucedían, llegando a determinar una serie de razones, tanto psíquicas como físicas que motivan el problema, razón por la que se estableció una serie de pruebas que auxiliaron en la selección de ese personal.

Por el hundimiento del Titanic, el mismo Hugo Musterberg, hizo una serie de estudios para la selección de oficiales de la marina mercante, pues por el desastre

del barco en cuestión, algunos interesados en el problema llegaron a opinar que - después de ocurrido el impacto con el iceberg, que ocasionara la catástrofe, los oficiales incurrieron en situaciones de crisis psicológicas, dando órdenes contra dictorias. Al efecto Munsterberg, diseñó pruebas para la selección de la oficiali dad de la marina.

Contemporáneos al psicólogo citado, existieron otros que aportaron también sus experiencias a la psicotécnica como: Jean M. Lahy en Francia, quién emprendió estudios sobre las aptitudes de los mecanógrafos (1905). También en Francia Camus'Nepper hicieron estudios sobre las aptitudes de los aviadores (1915).

Goede y Piorkowsk, en Alemania, iniciaron ciertas pruebas con choferes. Frank Parsons en E. U., miembro de la Y.M.C.A. (Asociación Cristiana de Jóvenes), estableció pruebas de interés ocupacional para los jóvenes asociados a dicha institución.

d. Incremento de la Psicotécnica.

Puede decirse que el factor que más influyó en el desarrollo acelerado de esta rama de la psicología aplicada, fué la Primera Guerra Mundial, en la que casi todos los ejércitos de los países participantes contrataron los servicios de psicólogos y psicómetros.

Obviamente al tener la psicotécnica un desenvolvimiento en el terreno bélico, - paralelamente tuvo, aunque en menor escala, en el aspecto pedagógico, industrial, comercial, político, profesional, etc.

e. Consolidación de la psicotécnica.

Casi todos los países del mundo cuentan con sociedades e institutos dedicados al estudio de la psicotécnica, a continuación se citan las 10 primeras instituciones - fundadas en algunos de ellos:

Estados Unidos.- Asociación Nacional de la Guía Vocacional, fundada en 1913.

Francia.- Instituto Nacional de Orientación Profesional, creado en 1918.

Bélgica.- Oficina Intercomunal de Orientación Profesional, instituída en 1919.

Inglaterra.- Instituto Nacional de Psicología Industrial, fundado en 1921.

Argentina.- Instituto de Orientación Profesional, establecido en 1923.

- Dinamarca.- Centro de Psicología Vocacional, constituido en 1924.
- Italia.- Centro de Psicología Aplicada para el Ejército, fundada en 1929.
- Rusia.- Instituto para la Organización, Economía e Higiene del trabajo hecha en 1930
- Chile.- Gabinete de Psicofisiología de la Caja del Seguro Obrero, constituido en 1930.
- México.- Dependiente de la Universidad Nacional Autónoma de México, existe el departamento de Psicopedagogía, establecido en el año de 1954.

DIVERSAS MANERAS DE DENOMINAR A LAS PRUEBAS PSICOTECNICAS.

Como la evolución de la psicotécnica no se desarrolló inicialmente en sitios de habla castellana, es por ello que en países de distinta denominación lingüística es donde se aplica el primer nombre, denominado "test" a las pruebas psicotécnicas

Tal palabra es de origen inglés, y su significado es prueba, que como ya se mencionó, se atribuye su uso por primera vez a William Stern.

Atendiendo a su traducción se podrían usar como sinónimos, exámen, prueba o reconocimiento.

No es de extrañar que el término "test" sea más generalizado que el de prueba o exámen, en razón de un aspecto costumbrista en el uso de la palabra; sin embargo cuando el idioma castellano hable de "test" a lo largo de este seminario de investigación el vocablo test será indistintamente sustituido por las palabras prueba ó exámen.

EXAMENES DE ADMISION.

Como ya se ha explicado en puntos anteriores, la psicotécnica tiene bastantes puntos de aplicación, tales como la pedagogía, la criminología, la psicología comercial, etc., para efectos de éste estudio sólo interesa lo relativo a la selección de personal en lo relacionado a aspectos de trabajo, haciéndose en todos los ámbitos, o sea, desde los puestos que no requieren calificación, hasta los más altos ejecutivos.

Encuadrando, pues, el estudio, los exámenes de admisión se hacen en la ciencia de la psicología aplicada, en la subdivisión de psicotécnica, psicotécnica o psicometría, y finalmente en la clasificación de psicología de trabajo.

Psicología — Psicología Aplicada — Psicotécnica o Psicometría — Psicología de Trabajo.

DIFERENCIAS ENTRE LOS INDIVIDUOS.

Es obvio que los seres humanos difieren unos de otros en sus aptitudes físicas, -temperamento, intereses, capacidades y conocimientos, por lo que al tener tales -diferencias, lógicamente también difieren en la manera en que lleven a cabo los -trabajos.

De un conjunto determinado de personas, unas son mejores que otras en la realización de una tarea específica, pero, cual es la diferencia entre ellos, o como podría escogerse a los mejores??

Es precisamente éste estudio el que ha de definir éstas dudas; porque si todos los hombres tuviesen los mismos conocimientos, aptitudes, inteligencia y rasgos en su persona, no habría problemas en la selección de personal, y por lo tanto, no existirían los exámenes de admisión.

La finalidad de tales exámenes es la de ayudar a distinguir en los hombres esos -aspectos, para seleccionar a los mejores en beneficio de la empresa.

DEFINICION DE EXAMEN DE ADMISION.

Un examen de admisión consiste en una prueba o conjunto de éstas, cuya finalidad es la de conocer las reacciones mentales, perceptivas, sensoriales o motoras, para mensurar aspectos del individuo a quien se aplican, tales como: la personalidad, la inteligencia, los conocimientos o las aptitudes; con el objeto de decidir la aceptación o el rechazo de su incorporación a un organismo que ha solicitado su ingreso, o al que tenga interés en pertenecer.

Y tal mensuración es confiable, porque previamente la prueba o pruebas aplicadas fueron suministradas a otros individuos colocados en situación similar, por lo que la calificación obtenida por el examinado, es el resultado de una comparación con una evaluación estadística, que reúne condiciones de objetividad, constancia, validez, comparabilidad, justa apreciación y fiabilidad.

FINALIDAD E IMPORTANCIA DE LOS EXAMENES DE ADMISION.

Los exámenes de admisión son auxiliares en la función de selección de personal para escoger el elemento humano más eficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa en el logro de sus objetivos.

Sin embargo, deben tenerse en consideración los siguientes puntos:

1. Los exámenes de admisión no deben suponerse como un medio eficaz para resolver todos los males de la selección de personal.
2. Su uso no corrige los resultados de la mala dirección, ni los descuidos de la supervisión.
3. No deberán suponerse los resultados de los exámenes como perfectos.
4. Su utilización no debe cuantificarse en términos de perfección, sino en los de reducción de deficiencias.
5. No debe criticarse porque hubiere permitido la admisión de uno o dos empleados ineficaces, sino que se le debe juzgar en función de si selecciona o no, menos empleados incapaces que la técnica que se usaba anteriormente.

En suma, los exámenes de admisión tienen la importancia de que la decisión de admisión de un individuo al empleo se realiza en forma más inteligente y más fiable.

3.2 OBJETIVOS.

Características que debe reunir un examen.

Siendo el destino de un examen el de servir como un instrumento de medida, debe tener una serie de cualidades, a fin de que su cometido sea satisfactorio, y éstas se apalisan a continuación:

1. GRADUABLE. Significa que su resultado puede ser expresado en cifras.
2. ESTANDARIZADO. Que debe haber sido contrastado y verificado en un gran número de sujetos.
3. VALIDO. Que cuantifica con precisión lo que desea medir.
4. FIABLE. Significa que puede ser aplicado varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares, obteniéndose resultados análogos.
5. INEDITO. Que no debe ser conocido por el examinado, si lo fuera, el examen no tendría validez.
6. DEBE PRESENTAR DISPERSION. Lo que equivale a mostrar las diferencias individuales, de manera que puedan tipificarse los examinados en grupos, según su clasificación.
7. INTERESANTE. Debe lograr atraer la atención del examinado.
8. DEBE EXCLUIR AL AZAR. Que su resultado satisfaga plenamente la cualidad de validez, y no de una razón casual.
9. UNIFORME. Que la interpretación de los resultados sea rígida, o sea, que éstos no puedan ser variados.

10. **OBJETIVIDAD.** Que los resultados no deben depender de opiniones personales, ni de impresiones subjetivas de las personas que examinan o califican.
11. **CONSTANTE.** Que no deberá modificarse ni alterarse sin previa estandarización.
12. **RAPIDO.** Que no invierta mucho tiempo en su aplicación.
13. **DIFICULTAD CRECIENTE.** Cuando al hacer mensuraciones se debe considerar aspectos tales como: la edad o los conocimientos, el grado de dificultad está ponderado al estrato deseado.

CLASIFICACION DE LOS EXAMENES.

Resulta imposible tratar de clasificar los exámenes con un sólo criterio, y - ello se debe al punto de vista desde el que pretenda vérselos; en el cuadro sinóptico que a continuación se aprecia, se hace la clasificación de las pruebas, - desde los seis punto de vista en que pueden estudiarse.

OPERACION	proyectivos no proyectivos factoriales no factoriales	
AREA	PERSONALIDAD SUFICIENCIA	inteligencia conocimientos aptitudes
PROCEDIMIENTO DE ADMIN.	Individual Colectivo	

La clasificación de los exámenes es:

FORMA DE APLICACION	Mudos Orales Escritos Instrumentales
COMPOSICION	Unico Graduados Baterias
FINALIDAD	Cualitativos Cuantitativos Diagnóstico Pronóstico.

3.3 FUNCIONES.

La tarea de elaborar un test es larga y laboriosa. A fin de que el medio sea útil, debe cubrir requisitos básicos:

- Estandarización.
- Objetividad.
- Confiabilidad y validez.

Test-Retest. Se aplica el mismo test, después de un intervalo, a las mismas personas. La correlación entre las dos series de medidas se llama índice de confiabilidad. Naturalmente que el cociente depende a la vez del test y del rasgo psicológico estudiado en los sujetos; por ejemplo, no puede usarse este método cuando la persona aprende algo en la primera aplicación.

Validez es la cualidad por la que un test mide lo que pretende medir. No basta que un test se denomine "de inteligencia" para que realmente aprecie esa función; es necesario demostrarlo objetivamente. La apreciación de la validez supone la existencia de criterios estándares con los cuales compara los resultados del test.

Predictividad. Determina hasta que grado las predicciones hechas gracias a las pruebas quedan confirmadas posteriormente. El procedimiento más conveniente de val lidar una prueba con propósitos de selección es el de administrar a los solicitantes de empleo, contratándolos sin tener en cuenta los resultados de la prueba. Se archivan los resultados y posteriormente las calificaciones obtenidas en la prueba y su rendimiento en el trabajo, se podrán relacionar para obtener una medición del grado de validez del procedimiento.

ECONOMIA Y CONSIGNA.

La economía es un factor muy relativo en las pruebas, ya que el hecho de que resulten económicas o no, depende finalmente de la combinación de los siguientes factores:

TIEMPO. El tiempo empleado en aplicarle y en obtener los resultados. En términos generales, entre mayor tiempo se emplee en aplicar y calificar el test - mayor será su costo.

VALIDEZ. Si mide lo que se desea medir exacta o aproximadamente. Entre más válida

sea, resultará más económica, pues las decisiones que se tomen serán adecuadas.

CONFIABILIDAD. Entre más confiable, también será mas económico.

COSTO. Puede comprarse un test existente en el mercado o elaborar uno especial. -

En el primer caso el costo inmediato es menor, pero puede ser muy conocido el test, o no ser válido para nuestra organización, etc.

ESTANDARIZACION. Si los estándares que se proporcionan a la persona a fin de que realice una prueba. Hay consignas muy buenas y otras muy rígidas en cuanto a verbalización y otras que son bastante flexibles.

3.4 DIVERSAS FORMAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

En mi opinión la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Mencionando que el total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para - tal fin:

1. Descubrimiento y 2. Mejoramiento.

Descubrimiento: Se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos de las personas; para ello un auxiliar valioso son los tests psicológicos y la orientación profesional.

Mejoramiento: Se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.

Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades conocimientos, etc., Así, entre más escaso resulta un recurso más solicitado será estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se - traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

Taylor pionero de la administración científica, consideraba y demostró con experimentos que era absolutamente el desarrollo del adiestramiento necesario para los trabajadores, para aprovechar los estudios de tiempo y para aumentar la eficiencia. Viendo que muchos problemas de la dirección son de "personal" considera que éstos podrían ser resultados totalmente con "respuestas absolutas" que deban sus propias técnicas, basándose en los que denominaba "ley natural de cooperación". Este determinismo científico sostenía que estableciendo perfectamente las tareas, midiéndolas, dándoles un valor seleccionado al personal idóneo, entrenándolo y colocándolo en un sistema que le indujera a trabajar más, mediante salarios, incentivos, cesarían los problemas entre patrones y trabajadores, pues no habría molestias y nadie se atrevería en contra de los resultados "científicos".

Desgraciadamente su método, de tipo mecánico, en lugar de ser la panacea que se creía, creó serios problemas que incluso hicieron intervenir al Senado de los Estados Unidos; no obstante produjo valiosos frutos que han ido en constante mejora con las aportaciones de la psicología, la pedagogía, etc.

Los tipos de entrenamiento se engloban en cuatro, siendo éstos:

- a. Inducción.
- b. ADE (adiestramiento dentro de la empresa).
- c. Escuela vestibular.
- d. Escuela general de la organización.

a. Inducción.

Siendo el objetivo de éste tipo de entrenamiento el de acelerar la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador. Consta de tres principales:

I. Información introductoria perfeccionada en reuniones individuales o de grupo, a través de una persona de la gerencia de personal o de relaciones industriales o del encargado de entrenamiento.

II. Información proporcionada por el supervisor.

III. Desarrollar dicho programa en base a dos lineamientos:

Motivarlo desde el momento que es contratado y se lleva a cabo una entrevista de ajuste a las varias semanas después de que el trabajador haya estado en el puesto, en muchas ocasiones y en algunas empresas esto viene plasmado en lo que se denomina "Manual de Bienvenida".

b. ADE.

Su objetivo primordial es mejorar la producción. Sus pasos son:

- I. Determinar un programa de producción.
- II. Elaborar un plan específico.
- III. Desarrollar dicho plan mediante dos pasos:
 - III.1 Uso del principio multiplicador consistente en adiestrar a las personas que ha de enseñar a otros lo que a su vez irán enseñando a repetidos - grupos.
 - III.2 Uso del principio de proyectar labores, que consiste en analizar la labor de manera que las operaciones menos especializadas puedan ser llevadas a cabo por técnicos prácticos en una operación, en lugar de utilizar la versatilidad de un maestro.

c. Escuela Vestibular.

Su objetivo es enseñar rápidamente los rudimentos de la labor específica a la - que va a dedicarse el nuevo trabajador; generalmente ésta escuela se sitúa en un lugar aparte, ya sea dentro o fuera de la organización (edificios contiguos). Este tipo de entrenamiento conviene a organizaciones que tienen necesidad de grandes cantidades de personal nuevo para la ejecución de un número reducido de clases o especies diferentes de trabajo. Una ventaja es que las actividades de producción no se verán obstaculizadas debido a errores; una desventaja, que el ambiente de trabajo sea totalmente diferente al real y que esto dificulta la adaptación.

d. Escuela general de la organización.

Es un tipo más amplio del que representa la escuela vestibular; se ocupa de - dar adiestramiento técnico aunque también brinda cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades.

TECNICA DE ENTRENAMIENTO.

Para que el entrenamiento sea efectivo y eficaz y se obtengan los mejores logros, deben tenerse en cuenta las técnicas (mejores métodos de hacer algo) más adecuadas que cumplan con los objetivos propuestos para la solución de necesidades; teniendo en cuenta las siguientes:

1. Rotación del personal entre diversos puestos.
2. Lecturas dirigidas.
3. Redacción de artículos.
4. Análisis de casos.
5. Discusiones dirigidas.
6. Seminarios.
7. Mesas redondas.
8. Viajes de estudio.
9. Conferencias.
10. Retiros.
11. Dramatizaciones.
12. Demostraciones.
13. Cursos Internos.
14. Cursos Externos.
15. Juegos de Gerencia.
16. Instrucción Programada.

3.5 CAPACITACION INTERNA.

Es la que se da dentro de la empresa, siendo la más conveniente ya que es la apropiada para industrias y negocios pequeños y medianos, ya que cuentan con pocos recursos materiales y económicos.

3.6 CAPACITACION EXTERNA.

Es la que se da fuera de la empresa, no es conveniente, ya que resulta bastante costosa y se impartirá si acaso al instructor, sobre todo el curso de Relaciones Humanas (relaciones entre dos o más personas, que pueden ser agradables, desagradables o indiferentes), para que se lleve bien el personal y realizar convivencias (paseos, excursiones, juegos, etc.).

CAPITULO CUATRO

CAPITULO 4.

DESARROLLO DE TECNICAS Y ESTRATEGIAS.

4.1 ESTUDIO SOCIOECONOMICO DEL SOLICITANTE.

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

1. Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.
2. Conocer lo más detalladamente posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
3. Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada. En ésta - fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y - en la entrevista del proceso de selección. Asimismo, se investigan sus condiciones de vida actualmente y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación; compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

Dependiendo de la política particular de cada organización, la fase apuntada que da reservada a una trabajadora social, a un agente de investigación económica y social, de acuerdo con la experiencia, el nivel y el puesto que se desea cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización. Generalmente se exploran éstas áreas:

- A. Antecedentes personales, estado civil, personalidad, enfermedades, accidentes, - estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.
- B. Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos, e integración familiar (¿Proviene de un hogar desavenido o de uno bien integrado?).
- C. Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, evaluación de su desempeño, comportamiento, causa de la baja, etc.

D. Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiatura, propiedades, - ingresos.

A veces existe la tendencia a realizar un interrogatorio exhaustivo con respecto a la vida privada del candidato. Además de que en muchas ocasiones resulta molesto para él, la mayoría de las veces la información obtenida carece de validez y puede no tener influencia lógica sobre la decisión de contratar o no al candidato.

En los casos de puestos que requieren profunda discreción, manejo de valores o información dudosa, por parte de su ocupante, resulta aconsejable contar con el resultado del estudio socioeconómico antes de proceder a la decisión final.

4.2 DETECTAR NECESIDADES.

La necesidad de entrenamiento, en las organizaciones, representa una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un debe ser. Así el análisis de necesidades es parte medular; antes de lanzar programas de entrenamiento, se requiere conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras. Finalmente dicho análisis está basado en los siguientes temas:

1. Índices de eficacia de la organización.

Se expresan éstos frecuentemente en términos de contabilidad de costos, - siendo el cociente del rendimiento real sobre el ideal. Aunque varían los índices de empresa, incluyendo los siguientes factores:

- a. Costos de trabajo requeridos para la producción de bienes y servicios.
- b. Costos de los materiales necesarios para producirlos.
- c. Calidad de los bienes y servicios.
- d. Utilización de maquinaria y equipo.
- e. Costos de distribución.
- f. Cantidad y costo de los desperdicios.

2. Análisis de las operaciones.

Se busca determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de una manera efectiva. A fin de poder entrenar o perfeccionar al personal, debe tenerse en cuenta que es necesario conocer el trabajo que va a enseñarse y para ello establecer qué es el puesto, que se hace con él, cuales son las actividades diarias, periódicas y eventuales que

realiza, qué habilidades físicas y mentales se precisan para su ejecución. Se requiere, entonces, desmenuzar el puesto en varias partes; de ahí que se utilice el análisis de puestos cuyo objeto es determinar lo que la persona hace y lo que debe saber para hacerlo bien.

Generalmente se utiliza éste método en los siguientes casos: en líneas de producción en las que el trabajo es muy fraccionado cuando las normas de producción exijan una calidad alta o cuando la ejecución de una labor implique riesgos muy grandes.

Estos análisis no deben hacerse pensando en las personas que ejecutan el trabajo, sino en concentrarlos en las acciones que se ejecutan para cumplir esa labor. Es recomendable realizar varios estudios en puestos iguales, ejecutados por diversos operarios que trabajan en una situación normal, a fin de tener datos ge
nerales sobre el mismo.

En los puestos se distinguen elementos que son indispensables para la selección de personal, así como para el entrenamiento: acciones, materiales que debe realizar el trabajador y requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad, conocimientos, que debe tener la persona que lo cubre.

3. Análisis humano.

Se realiza, sobre todo, tomando para ello dos elementos:

a. Inventario de elementos humanos.

Este tipo de inventarios nos indica con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y como va a proyectarse en el futuro.

Los datos que contiene son:

- Número de empleados con que cuenta la empresa y categoría de que se trate.
- Número de empleados que se necesitan en esa categoría.
- Edad de cada empleado.
- Nivel de habilidad individual.
- Nivel de conocimiento individual.
- Actitud de cada empleado frente a su trabajo y frente a su empresa.
- Nivel de funcionamiento individual: calidad y cantidad.
- Nivel de habilidad y conocimiento individual para otras áreas.
- Posibles sustituciones para ese puesto, dentro de la empresa.
- Posibles sustituciones para ese puesto, fuera de la compañía.
- Tiempo de capacitación requerida para posibles sustituciones.

- Tipo de capacitación requerido para un principiante.
- Falta de asistencia.
- Movimiento del personal en el tiempo dado.

b. Moral de trabajo de la organización.

Los lineamientos de una organización están en función de las actitudes de sus miembros; si los empleados perciben los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa como un medio para satisfacer sus propias necesidades, la moral que impera es de cooperación y confianza mutuas.

Es excepcional encontrar una situación de los organismos en la industria en el que haya o exista coincidencia completa entre objetivos de los empleados y los de la empresa; con lo antes dicho debemos considerar entre otras cuestiones, que las actitudes de un empleado hacia diversos aspectos de su trabajo y hacia la organización, son productos de su experiencia.

4. Métodos utilizados para obtener información en el análisis de necesidades.

Tanto los índices de eficacia, análisis de operaciones como el análisis humano, utilizan indistinta y específicamente los siguientes métodos:

- a. Observación.
- b. Cuestionario.
- c. Entrevista.

4.3 CUESTIONARIO.

Normalmente no se realiza en empresas pequeñas, sería más viable en organizaciones medianas; no deberá hacerse difícil ya que muchas ocasiones lo hacemos muy técnico, debemos saber o informarnos a quién se lo aplicaremos. De preferencia con preguntas cerradas, para evaluar su actuación como departamento de la empresa.

Preguntamos al final, al entrevistado qué curso desea que se le imparta a su personal o a él.

4.4 ENTREVISTAS A JEFES.

Pasos a analizar:

- 1o. ROMPER EL HIELO.
- 2o. OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA.

- 3o. SACAR INFORMACION NECESARIA.
- 4o. CRUZAR PREGUNTAS EN ALGUNOS CASOS PARA SABER SI ES VERAZ O NO CON NOSOTROS.
- 5o. DE QUE CARECE.
- 6o. QUE TIPS NOS PUEDE DAR DE OTROS JEPES.
- 7o. GRABARLA.
- 8o. NO HERIR SU SUCEPTIBILIDAD YA QUE MUCHAS VECES SON PARIENTES DE LOS DUEÑOS.

4.5 CARENCIAS.

Carencia de información. Falta de algo. Muchas ocasiones se realizan juntas o comités y nadie se entera de lo hablado, de lo que se espera, de lo que pasaría de no comunicarle ésto a la empresa, o sea, que hay que prever lo imprevisto. Comunicar por medio de memorándums o escritos en los muros es una buena herramienta.

4.6 DESVIACIONES.

Consiste en salirse del objetivo que se tiene planeado. Si nuestro objetivo primordial es reclutar a personas con conocimientos en Relaciones Humanas, Ventas, Contabilidad, Administración, etc. Debemos investigar antes de que ocupen el puesto, que conocimientos tiene sobre la materia, para tomar la decisión si se le da el empleo o no. Pues si no saben "español" como se pretende impartir inglés, alemán o ruso?

Productividad se considera también como la relación entre los resultados y los recursos empleados.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}}$$

La productividad puede emplearse como medida de eficacia para ejecutivos y en todos aquellos puestos en que los resultados dependen del aprovechamiento idóneo de los recursos. Un ejemplo sería el siguiente: Supóngase que una compañía tiene dos sucursales en el mismo lugar, cada una con 10 vendedores, pero la sucursal "A" vende en un año \$1,000,000.00, mientras que la sucursal "B", es menos eficaz que la "A", (con los mismos recursos, solo vende la mitad), todo ésto siempre y cuando todas las demás circunstancias sean iguales. Si la sucursal "A", tiene un mercado con mayor potencial económico, resulta claro que la comparación no es equitativa. Muchos elementos humanos, sin embargo, no se miden con facilidad - (como en el caso de la motivación), por lo que generalmente se incluyen sólo los recursos materiales para calcular la productividad.

Desde luego, que con una buena capacitación y adiestramiento, se incrementa la productividad, ya que se va desarrollando la tecnología aprovechando adecuadamente los recursos ahorrando los pasos del diagrama de proceso.

Operación.

Transporte.

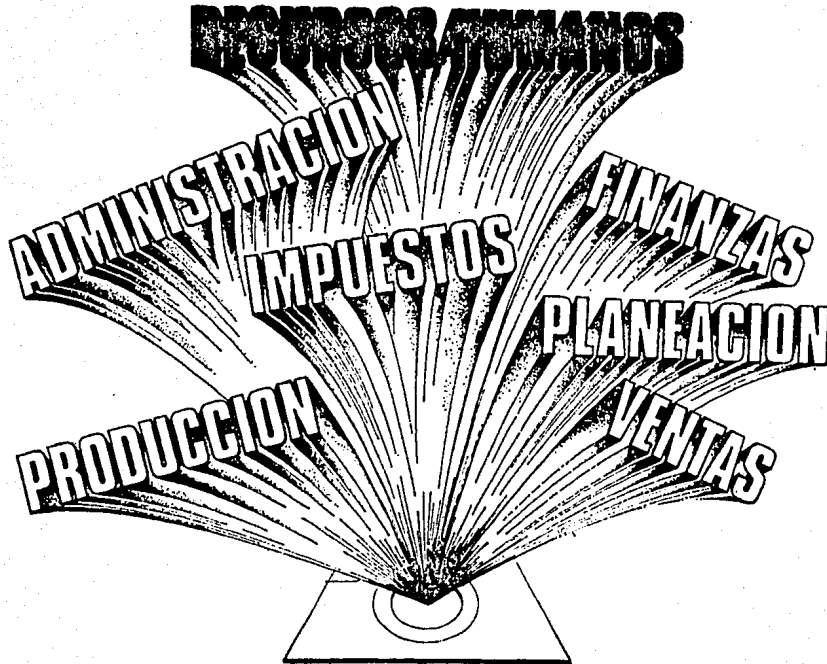
Inspección.

Demora.

Almacenamiento.

Hasta llegar a tener un método perfeccionando del diagrama de proceso, con - ahorro en tiempo y distancia.

CAPITULO CINCO



No solo de maquinaria y tecnología vive el hombre...

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

DETERMINACION DEL PROBLEMA

FUENTES DE INFORMACION

DETERMINACION DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

ELABORACION DEL CUESTIONARIO PILOTO
Y DEFINITIVO

APLICACION DEL CUESTIONARIO

TABULACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA

INFORME DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

CAPITULO 5

INVESTIGACION DE CAMPO

5.1 DETERMINACION DEL PROBLEMA.

La capacitación y el adiestramiento representan un factor decisivo en la preparación de personal para la obtención de resultados óptimos en cualquier sentido en todas las organizaciones. Estamos limitando nuestro estudio a las empresas pequeñas y medianas, ya que como vimos en el trabajo de investigación, ellas ocupan la mayor parte de las organizaciones distribuidas en el país y poseedoras de la gran responsabilidad para impulsar la economía de México y volverse competitivas; y de esta manera cumplir el reto que actualmente se ha contraído con la reciente incorporación al GATT ¹. (General Agreement of Traffic and Trade)

Buscamos como objetivo principal conocer la realidad existente en materia de capacitación y adiestramiento dentro de la empresa pequeña y mediana en México, ya que la planeación de los Elementos Humanos ha sido orillada a un segundo término en las empresas pequeñas y medianas por varios factores como por ejemplo:

- Falta de difusión por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (Dirección General de Capacitación y Adiestramiento).
- Recursos limitados de las empresas pequeñas y medianas.
- Mal entendimiento de los empresarios de la utilidad de capacitar y adiestrar al personal.

¹ Organismo de Aranceles de Comercio.

5.2 FUENTES DE INFORMACION

Básicamente la información que utilicé para la investigación de campo fué extraída de:

- a) Bibliotecas: Para conocer lo que se a hecho, y sobre esos conocimientos realizar una investigación personal.
- b) Entrevistas directas: Consideré que era apropiado el realizar las entrevistas con los dueños o personas encargadas de las empresas que visité de una forma directa por las limitantes como son: dinero, tiempo y muchas veces falta de colaboración por parte de las personas.
- c) Informes de las siguientes dependencias de la Secretaría de Programación y Presupuesto (S.P.P.).
 - I.N.E.G.I. (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática).
- d) Algunas Obras de Consulta: Relacionadas con la capacitación y adiestramiento en los últimos años en nuestro país.

Creo que es oportuno resaltar que la Industria de Transformación es una de las ramas donde los requerimientos de mano de obra calificada es más indispensable y urgente, y bajo la consideración, también, que la capacitación y el adiestramiento es, un factor primordial en la preparación de este personal para la obtención de máximos resultados.

5.3 DETERMINACION DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

En la mayor parte de las investigaciones en donde se emplea instrumental estadístico no es posible, por razones de tiempo y recursos llevarlas a cabo de manera exhaustiva en todos los individuos, organizaciones o elementos que componen un conjunto; por tal razón seleccioné una parte del conjunto y con base en el análisis de los elementos seleccionados, inferí o inducí los valores correspondientes a todo el Universo (1,500.000 organismos sociales aproximadamente en nuestro país).

Considero que en todo análisis estadístico resulta indispensable tener conocimiento claro de las diferencias y relaciones existentes entre Universo, Población y Muestra.

"Universo" es el mayor número posible de sujetos que nos pueden decir o contestar algo relativo al objetivo de lo que deseamos saber"¹

Siempre que vamos a emprender un estudio de conductas sociales, las conductas que vamos a estudiar poseen algunas características en común, y a esta información, se le denomina Universo o Población. El conjunto de datos en una investigación, es también una Población o Universo.

"Población es el conjunto total de valores posibles que toma una característica de un conjunto de individuos o elementos"²

Aclaro que el estudio de poblaciones grandes siempre estarán expuestas a errores. Por esta razón se han buscado procedimientos para poder determinar el error de una generalización (Muestreo).

Una muestra está constituida por una parte de los elementos o unidades que, componen al Universo.

Es común, tanto en los problemas cotidianos como en la investigación científica, el empleo de muestras para inferir alguna o algunas de las propiedades del Universo de donde se obtienen. Y es factible obtener conclusiones sobre un

1 y 2. Holguín Q. Fernando y Hayashi M. Laurens. Elementos de Muestreo y Correlación (Textos Universitarios U.N.A.M. FCPS., 1978) p. 11

un conjunto sin que, necesariamente estudiemos exhaustivamente a todos los elementos que la componen.

En el caso particular de este trabajo de investigación fui auxiliado por un experto en este campo, el cual me sugirió aplicar un muestreo de juicio, el cual consiste básicamente en el caso de que los elementos son seleccionados mediante un juicio personal. La persona que selecciona los elementos de la muestra usualmente es un experto en la materia. Una muestra de juicio es llamada una muestra no probalística, puesto que este método esta basado en los puntos de vista; subjetivos de una persona y la teoría de la probabilidad no puede ser empleada para mediar el error del muestreo.

El Lic. Alfredo Vallejo, "Subdirector de Censos Económicos del País", me auxilió y sugirió que la medida de la muestra sería representativa si tomaba un total de 50 a 60 empresas y posteriormente realizara gráficas comparativas entre los resultados obtenidos. De ese total de empresas el 40% lo deberían conformar empresas relacionadas con la industria de la transformación por lo ya explicado con anterioridad,

El Lic. Vallejo realizó los siguientes estudios:

- Licenciatura en Informática.
- Maestría en "Administración" en la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (U.P.I.I.C.S.A.).

Y ha desempeñado diferentes funciones a lo largo de su vida profesional entre los cuales destacan sus 4 y medio años que ha prestado sus servicios en el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. I.N.E.G.I. dependencia de la Secretaría de Programación y Presupuesto - S.P.P. ocupando diferentes puestos.

5.4 ELABORACION DEL CUESTIONARIO PILOTO Y DEFINITIVO.

Primeramente elaboré un cuestionario piloto, el cual constaba de 12 preguntas, las cuales sentí que dejaban huecos o lagunas en algunos aspectos al aplicarlas, ya que inicialmente lo realicé en cinco empresas pero debido a mi poca experiencia en éste campo decidí apoyarme en un especialista el cual me sugirió depurar dicho cuestionario y con su ayuda se determinó que con un total de 25 preguntas eran suficientes para los fines que pretende ésta investigación, ya que abarca los puntos más relevantes que nos competen. (dichos cuestionarios se anexan a continuación).

5.5 APLICACION DEL CUESTIONARIO.

La aplicación del siguiente cuestionario se realizó en 59 empresas (pequeñas y medianas) y de distintos giros predominando el de la industria de la transformación por lo que ya comentamos.

El objeto de éste cuestionario es de realizar un análisis para conocer en que medida se está llevando a cabo la capacitación y el adiestramiento y saber realmente lo referente a éste aspecto.

CUESTIONARIO PILOTO

1. Está usted enterado de la existencia de una ley que obliga a los patrones a - dar gratuitamente capacitación y/o adiestramiento?
2. Por qué medio se enteró usted de dicha ley?
3. Alguna vez ha asistido a la Dirección General de Capacitación y Adiestramiento en busca de información al respecto?
4. Conoce los pasos a seguir en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social - (Dirección de Capacitación y Adiestramiento)?
5. Sabe usted lo que es un instructor o agente capacitador?
6. Alguna vez ha recibido usted capacitación y/o adiestramiento en su trayectoria laboral?
7. Cree usted que la capacitación y/o adiestramiento es necesario en su empresa?
8. Que resultados piensa que puede obtener al capacitar a su personal?
9. Por lo general usted se interesa por evaluar el desempeño de sus trabajadores?
10. Al personal de nuevo ingreso se le capacita previamente a la ocupación de su puesto?
11. Ha utilizado alguna vez medios externos de capacitación.
12. Esta empresa cuenta con un departamento u oficina encargada de la capacitación y/o adiestramiento?

Básicamente los cambios que se realizaron en la elaboración del cuestionario definitivo fueron los siguientes:

- Ordenar las preguntas tratando que existiera seguimiento y continuidad en las respuestas que se fueran obteniendo de parte de los empresarios, ya que hay que corroborar las diferentes respuestas que se van realizando y de ésta manera verificar la validez que se encuentra encerrada en ellas.
- Las preguntas 3 y 9 fueron reestructuradas en su forma pero no en su fondo. La primera para visualizar si los patrones por lo menos conocían el nombre de la institución que se encarga de la capacitación y/o adiestramiento a los trabajadores. Y la segunda tratando de darle a la pregunta mayor precisión para obtener respuestas concretas.
- Se formularon preguntas referentes a lo que es un plan o programa de capacitación y/o adiestramiento ya que éstos forman parte medular en éste aspecto y habían sido omitidos por mí.
- Se elaboraron preguntas también concernientes a tratar de despertar el interés de los empresarios y buscar de ésta manera el o los medios para que los patrones se encuentren de alguna forma informados de cualquier cambio o arreglo que sufra ésta ley.
- Se busca concientizar por medio de algunas preguntas a los patrones de la importancia tan vital que representa la capacitación y/o adiestramiento tanto para la parte trabajadora como para el propio beneficio de los empresarios, ya que ésta coadyuva a la optimización de los recursos en general y por ende del logro de mayores utilidades para los patrones.

CUESTIONARIO DEFINITIVO

1. Está usted enterado de la existencia de una ley que obliga a los patrones a dar gratuitamente capacitación y/o adiestramiento a sus trabajadores?
2. Por qué medios se enteró de dicha ley?
3. Creó que faltó una mayor difusión a ésta ley para que usted pudiera enterarse de la misma?
4. Conoce cuál es la institución encargada de todos los trámites legales en materia de capacitación y/o adiestramiento?
5. Conoce los pasos a seguir en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Dirección General de Capacitación y Adiestramiento) para cumplir esta obligación legal?
6. Sabe lo que es un plan o programa de capacitación y/o adiestramiento?
7. Si ya cuenta usted con un plan de capacitación y adiestramiento lo considera usted eficiente?
8. Sabe usted lo que es un instructor o agente capacitador?
9. Sabe lo que es y representa una constancia de habilidades laborales?
10. Le gustaría estar ampliamente informado sobre los cuestionamientos anteriores?
11. Podría usted asistir a la Dirección General de Capacitación y Adiestramiento para enterarse de los aspectos anteriores y que le resuelvan las dudas que le surjan, o desea enterarse por otro medio?
12. Sabe lo que es una detección de necesidades de capacitación y/o adiestramiento?
13. Alguna vez ha recibido usted capacitación y/o adiestramiento en su trayectoria laboral?
14. Qué resultados piensa que puede obtener al capacitar a su personal?
15. Cree usted que la capacitación y/o adiestramiento es necesario en su empresa?
16. Antes de que apareciera la ley de capacitación y/o adiestramiento usted capacitaba a su personal?
17. Cuántas personas laboran en su empresa?
18. Se puede considerar como familiar ésta empresa?
19. De qué magnitud considera a ésta empresa?

20. Piensa que al capacitar a sus trabajadores éstos se irían a laborar a otra empresa y ustedes no recibirían ningún beneficio?
21. Entre que edad se encuentra la mayor parte de sus empleados?
22. Al personal de nuevo ingreso se le capacita previamente a la ocupación de su puesto?
23. Ha utilizado o utiliza actualmente medios externos de capacitación (instructores o instituciones)?
24. Evalúan los resultados de la capacitación y/o adiestramiento?
25. Esta empresa cuenta con un departamento u oficina encargada de la capacitación y/o adiestramiento?

5.6 TABULACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION.

A continuación presento los resultados obtenidos en la investigación de campo desglosado de la siguiente manera:

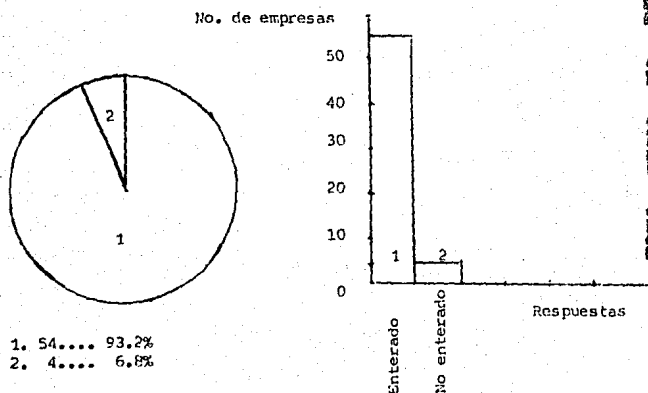
- En cada hoja aparece la pregunta (del 1 al 25 respectivamente).
- Posteriormente el objetivo de cada pregunta.
- Representación de los resultados obtenidos (en gráfica - de barras y en porcentajes).
- Y por último algunas consideraciones que se hicieron al respecto en las preguntas.

PREGUNTA.

1. Está usted enterado de la existencia de una ley que obliga a los patrones a dar gratuitamente capacitación y/o adiestramiento a sus trabajadores?

OBJETIVO.

Conocer en que medida existe la difusión de la obligatoriedad de la ley en lo que respecta a dar capacitación y/o adiestramiento a los trabajadores por parte de los patrones.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

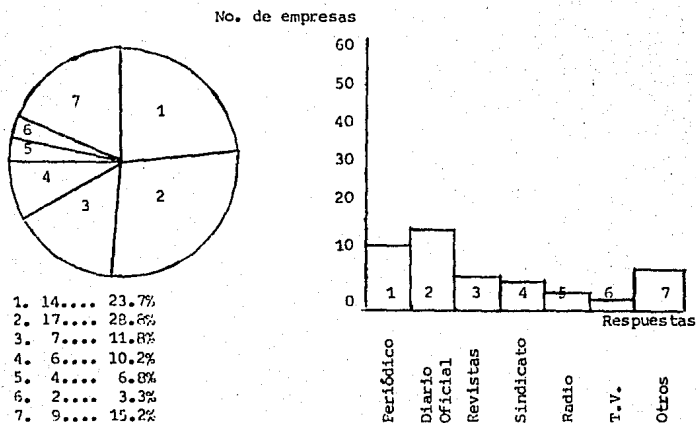
Con los resultados obtenidos podemos observar que la gran mayoría de las empresas a las que se les aplicó el cuestionario, tienen conocimiento de la obligación por parte del patrón de proporcionar dicha capacitación y/o adiestramiento al trabajador.

PREGUNTA.

2. Por qué medios se enteró de dicha ley?

OBJETIVO.

Identificar cuales son los medios idóneos para proseguir con una adecuada difusión de ésta ley.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

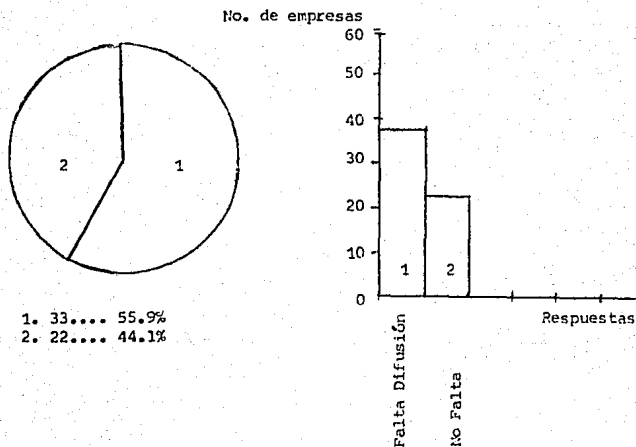
Por el número de respuestas obtenidas claramente podemos observar que el diario oficial, el periódico y el sindicato son los medios más utilizados por las empresas para tener conocimiento de la ley en cuestión.

PREGUNTA.

3. Cree que faltó una mayor difusión a ésta ley para que usted pudiera enterarse de la misma?

OBJETIVO.

Conocer la opinión por parte de los patrones acerca de sí se interesan por que exista una mayor propagación de ésta ley por otros medios y en que medida se ha difundido la misma.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACIÓN.

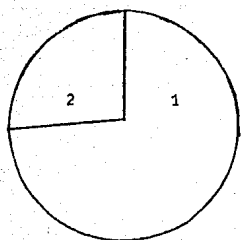
Por medio de las gráficas realizadas podemos tener clara idea que los patrones niegan por una parte la conciencia de que hay difusión de la ley, ya que a mi parecer no hay congruencia con respuestas de la pregunta que antecede y muestran por consiguiente poco interés en el conocimiento de la ley.

FREGUNTA.

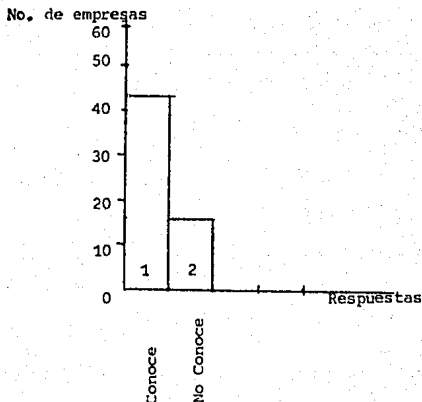
4. Conoce cuál es la institución encargada de todos los trámites legales en materia de capacitación y adiestramiento?

OBJETIVO.

Tratar de observar si existe seguimiento con las diferentes respuestas que hicimos con anterioridad y al mismo tiempo constatar si se conoce la dependencia encargada de éste aspecto tan medular o importante en cualquier empresa.

RESUMEN OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

1. 43..... 72.8%
2. 16..... 27.2%



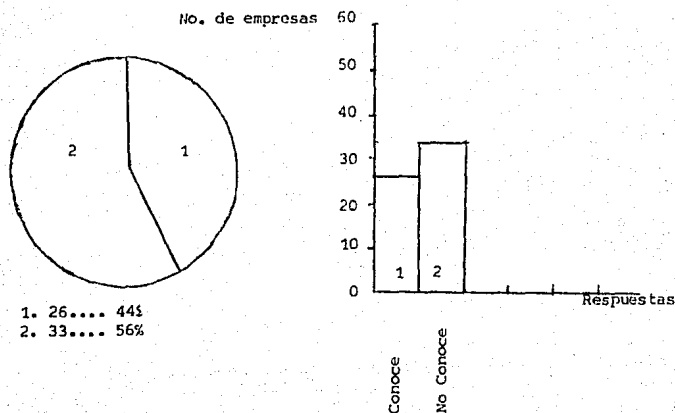
La mayor parte de las personas conocen de la institución encargada de éste aspecto ya que respondieron en forma afirmativa de su existencia por lo que deduzco que sí falta un poco más de interés por parte del patrón de ir más allá de la simple existencia de ésta dependencia.

PREGUNTA.

5. Conoce los pasos a seguir en la Secretaría del trabajo y Previsión Social (Dirección General de Capacitación y/o Adiestramiento), para cumplir con ésta - obligación legal?

OBJETIVO.

Observar en que grado se sabe acerca de los requerimientos necesarios por la parte patronal para llevar a cabo esta obligación en sus empresas.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

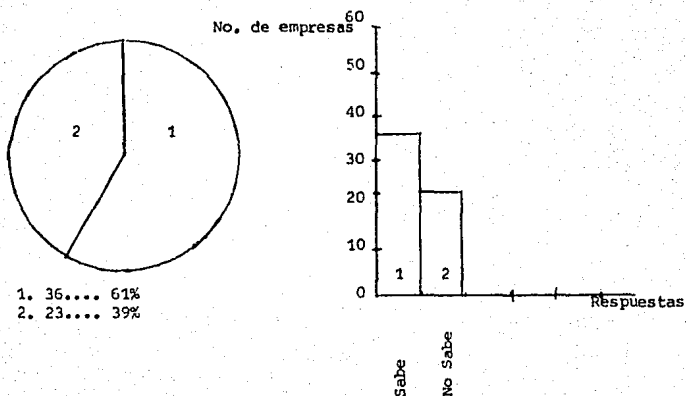
Las respuestas de la mayoría de "no conoce" parece indicarnos que no se tiene plena conciencia de los diferentes pasos a seguir para capacitar y/o adiestrar al personal por lo que creo que si es por falta de preocupación por parte de los patrones para llevarla a cabo.

PREGUNTA.

6. Sabe lo que es un plan o programa de capacitación y/o adiestramiento?

OBJETIVO.

Ver en que razón las empresas conocen o emplean planes o programas que redunden en mejorar el nivel del trabajador buscando su desarrollo y de ésta manera buscar el beneficio de la propia empresa.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

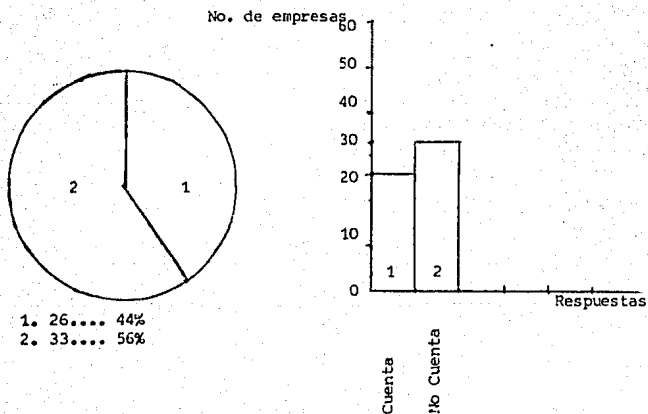
Por lo menos más de la mitad de las empresas cuestionadas respondió "sí cono_ cer" lo referente a éste punto. Creo que ésta pregunta es medular para cualquier organización, ya que, éstos planes o programas son los que nos van redundar en mayor productividad en las empresas que es el fin que se persigue.

PREGUNTA.

7. Si ya cuenta usted con un plan de capacitación y/o adiestramiento, lo considera usted eficiente?

OBJETIVO.

En caso de existir la respuesta afirmativa en la pregunta pasada observar - que tan importante es para la misma empresa el contar con planes o programas y en que medida los desarrollan.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

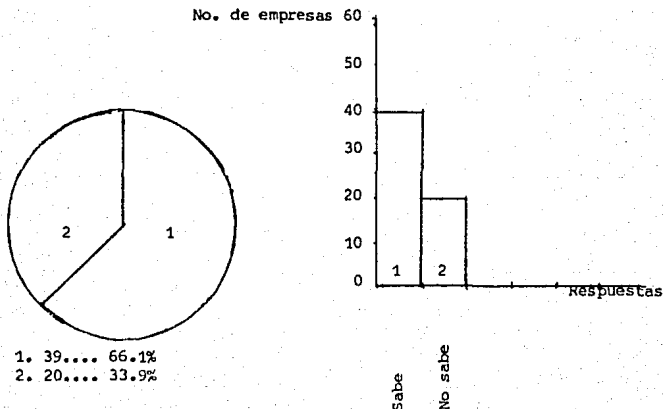
Ni siquiera la mitad cuenta con planes o programas de capacitación y/o adiestramiento lo que es para mí un poco triste el saber que no se preocupan o no quieren más bien los patrones preocuparse en atender éste renglón creyendo que es un desembolso inútil que van a hacer sin darse cuenta que les proporcionara beneficios con creces a mediano y largo plazos.

PREGUNTA.

8. Sabe usted lo que es un instructor o agente capacitador?

OBJETIVO.

Esto es buscando saber si en algún momento los patrones han hecho uso de algún servicio externo o interno para promover la capacitación o adiestramiento dentro de sus compañías, buscando al mismo tiempo despertar el interés en ellos de la imperiosa necesidad de que estas personas laboren o auxilien a los patrones en este aspecto tan primordial en el desarrollo de los organismos sociales.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

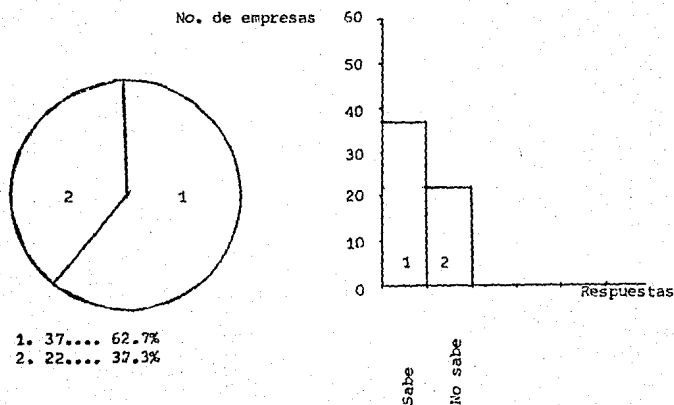
Como era de esperarse gran parte de las personas cuestionadas no supieron lo que era este tipo de agente por lo que se deduce la poca importancia que tienen en lo que respecta a sus obligaciones dentro de sus organismos.

FREGUNTA.

9. Sabe lo que es y representa una constancia de habilidades laborales?

OBJETIVO.

Con esto tratamos de profundizar un poco en lo que concierne a la obligación patronal en resaltar las habilidades, medir méritos y evaluar el desempeño de sus trabajadores mediante el uso de incentivos o aspectos motivacionales para despertar el interés del propio trabajador en el desempeño de sus actividades, ya que éste factor como se vió en capítulos anteriores juega un rol importantísimo en la ideología del trabajador.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

1. 37.... 62.7%
2. 22.... 37.3%

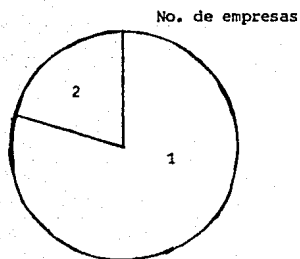
Al parecer un gran número de personas si saben a lo que nos referimos en la pregunta, pero creo que es un poco contradictoria con lo que se hace mención en otras anteriores respuestas, ya que estas evaluaciones forman parte fundamental de programas y planes de capacitación y/o adiestramiento. Posiblemente sea por temor de la parte patronal a decir que no se conocen o no se llevan a cabo estos tipos de constancias de habilidades o bien las llevan a cabo de alguna otra forma.

PREGUNTA.

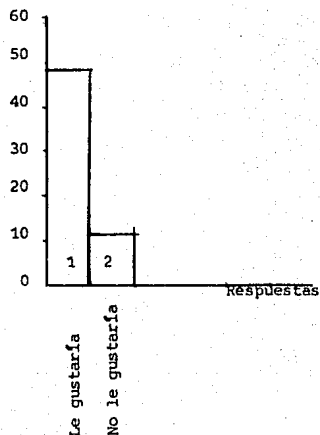
10. Le gustaría estar ampliamente informado sobre los cuestionamientos anteriores?

OBJETIVO.

Tratar de despertar el interés a los patrones o visualizar si ellos se interesan un poco más en lo referente a la capacitación y/o adiestramiento de sus trabajadores.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

1. 48.... 81.3%
2. 11.... 18.7%



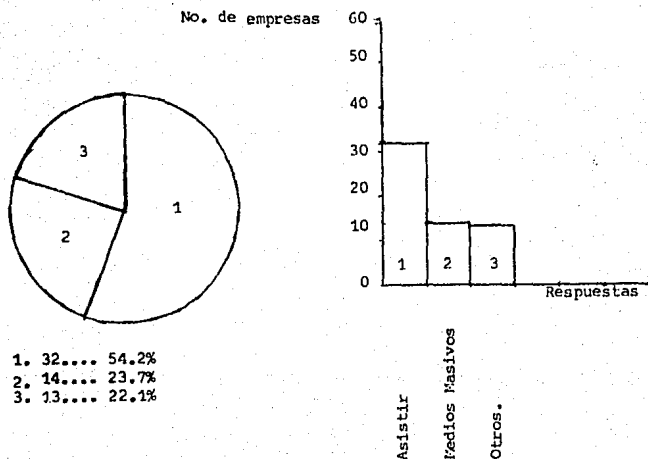
Al parecer se muestra la parte patronal interesada en conocer un poco más de la información de la ley que obliga a ellos a dar gratuitamente capacitación y/o adiestramiento al trabajador. Espero que la mayoría haya contestado con sinceridad y verdaderamente esté motivada en empaparse en ello, y no sea solo un mero compromiso para salir de los cuestionamientos a que fueron sujetos por temor a que hubiera alguna medida en contra de ellos.

PREGUNTA.

11. Podría usted asistir a la Dirección General de Capacitación y Adiestramiento para enterarse de los aspectos anteriores y que le resuelvan las dudas que le surjan, o desea enterarse por otros medios?

OBJETIVO.

Buscar el seguimiento con todos los cuestionamientos anteriores, motivar a los patrones y tratar de provocar en cierta forma que tengan iniciativa para obtener la información de una manera más viable o accesible para ellos.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

1. 32.... 54.2%
2. 14.... 23.7%
3. 13.... 22.1%

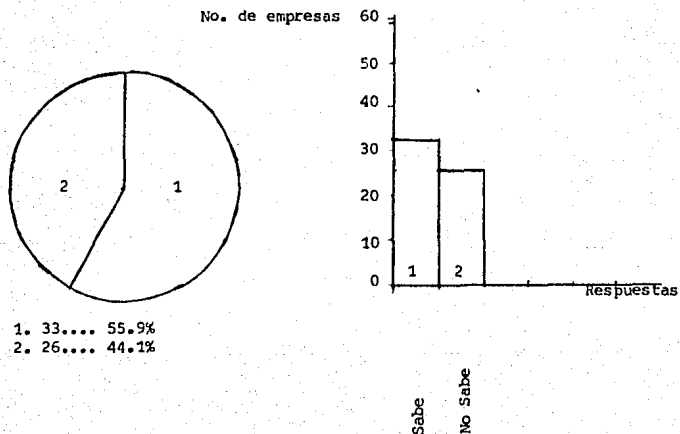
La mayoría de las respuestas fueron a favor de que los patrones desean enterarse vía Dirección General de Capacitación y Adiestramiento por lo que creo que de alguna manera u otra es factible que por lo menos creen una conciencia de la imperiosa necesidad de capacitar o adiestrar al personal que labora en sus negocios.

PREGUNTA.

12. Sabe lo que es una detección de necesidades de capacitación y/o adiestramiento?

OBJETIVO.

Conocer en base a que se da o se sigue dando capacitación y/o adiestramiento a la clase trabajadora y cuales son los efectos que ésta ha causado en la empresa, ya que ésta detección de necesidades encierra mucho fondo en su aplicación.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU APLICACION.

1. 33.... 55.9%
2. 26.... 44.1%

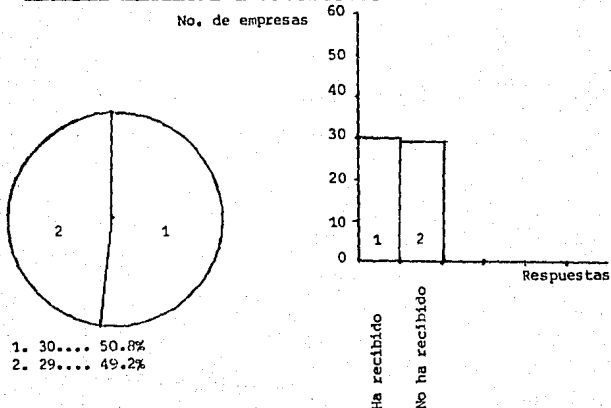
Casi existe un equilibrio entre los que contestaron que si lo sabían y los que no lo hicieron; a mi parecer creo que de una u otra manera los patrones realizan éste tipo de detección pero como ya lo dije ésta detección es algo que tiene mayor profundidad.

PREGUNTA.

13. Alguna vez ha recibido usted capacitación y/o adiestramiento en su trayectoria laboral?

OBJETIVO.

Establecer si de alguna manera los patrones han recibido capacitación y/o adiestramiento en su vida, porque como es bien sabido uno tiene que experimentar primeramente en carne propia para posteriormente saber de lo que se está hablando, esto es sentir la imperiosa necesidad de que el individuo quiere superarse o desarrollarse en la gran mayoría de los casos y se ve generalmente frenado - por la parte patronal.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

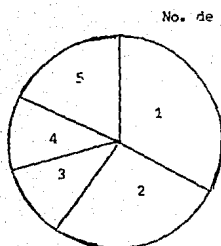
Por lo menos la mitad la ha recibido en alguna etapa de su vida lo cual indica que si el llegar a ser patrón en su empresa le tomó dedicación, esfuerzo - y por que no decirlo, del auxilio de la capacitación y/o adiestramiento para - lograr su desarrollo sabe de alguna manera u otra de la importancia que representa esta herramienta en cualquier compañía.

PREGUNTA.

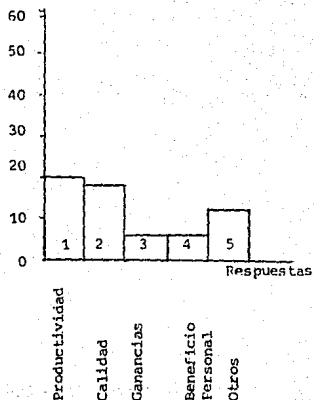
14. Que resultados piensa que puede obtener al capacitar a su personal?

OBJETIVO.

Visualizar en que sentidos cree la parte patronal que puede o pudiera beneficiarle la capacitación y/o adiestramiento de su gente.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

1.	20....	33.8%
2.	18....	30.5%
3.	5.....	8.4%
4.	5.....	8.4%
5.	11....	18.9%



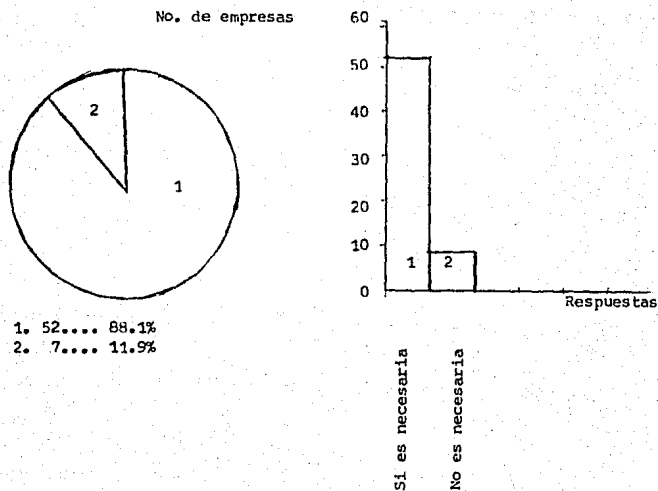
Afortunadamente y con acierto la mayoría de ellos contestó que el beneficio se enfoca al aspecto medular de ésta investigación "la productividad" que es - uno de los retos principales para toda organización en la actualidad, que van en combinación con la calidad, utilidades y beneficio personal.

PREGUNTA.

15. Cree usted que la capacitación y/o adiestramiento es necesario en su empresa?

OBJETIVO.

Seguir buscando continuidad y relación con las diferentes preguntas y respuestas del cuestionario para interrelacionarlas y observar la veracidad o falsedad que en ellas se encierra.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

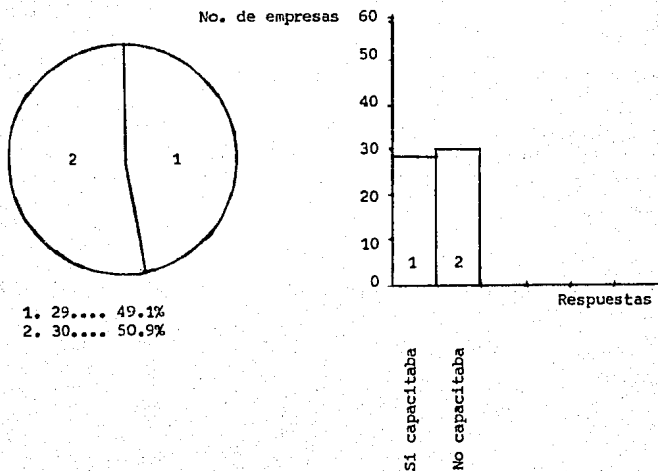
Como era de esperarse casi en su totalidad las respuestas fueron en forma afirmativa que dicha capacitación y/o adiestramiento sí es necesaria en toda organización ya que con ella quiera o no el patrón encontrará que los resultados redundarán en mayor Productividad y por ende, calidad y ganancias.

PREGUNTA.

16. Antes de que apareciera la ley de capacitación y/o adiestramiento usted capacitaba a su personal?

OBJETIVO.

Conocer en que grado y desde cuando las diferentes empresas se han venido preocupando por capacitar y/o adiestrar a su personal y que resultados han ido observando a lo largo de ello.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

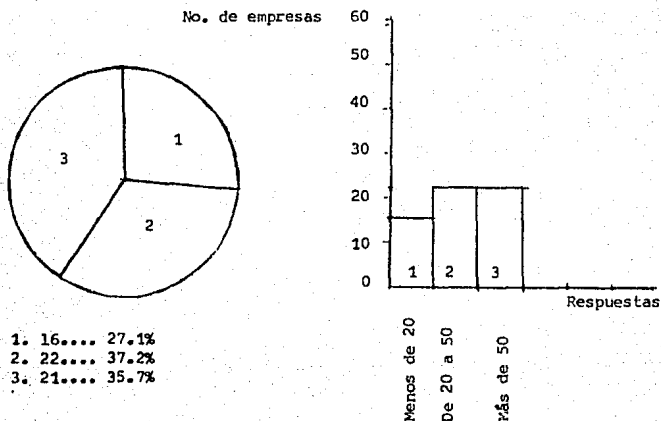
Existe equilibrio entre las empresas que sin existir ninguna ley que lo reglamentara, lo realizaban y las que no lo hacían, esto posiblemente por que la parte de patrones que sí recibió adiestramiento vio la necesidad que ello representaba en su organización.

PREGUNTA.

17. Cuantas personas laboran en su empresa?

OBJETIVO.

Para conocer si el número de trabajadores es muy grande o no y tratar de hacer del conocimiento del patrón el tiempo mínimo que se tomaría en capacitar al número de trabajadores que dependen de él contra la utilidad que obtendría si se llevara a efecto ésta capacitación.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

1. 16..... 27.1%
2. 22..... 37.2%
3. 21..... 35.7%

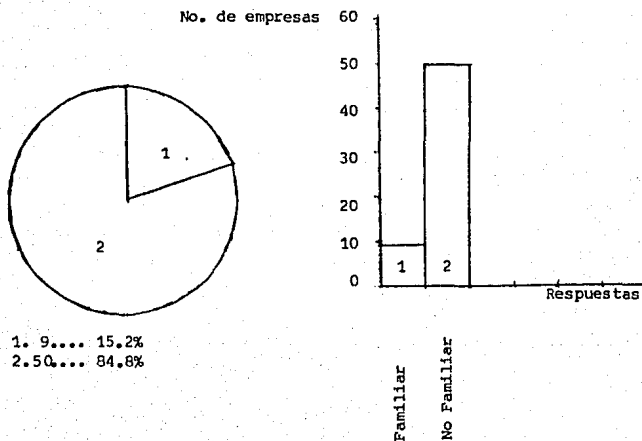
Con los resultados obtenidos podemos darnos una pequeña idea de la cantidad de trabajadores que poseen las empresas a las que hacemos mención y la importancia que representa la clase trabajadora en lograr más con menos. Es por esto importante que los patrones sopesen el tiempo y el dinero que emplearían en capacitar a su personal y los beneficios que esto implicaría a corto, mediano y largo plazo.

PREGUNTA.

18. Se puede considerar como familiar a ésta empresa?

OBJETIVO.

Tratar de obtener una idea más clara de la forma de pensar de algunos patrones que creen poseer una empresa familiar, que probablemente lo pudo haber sido en algún tiempo, pero que por su volumen de producción, sus ventas, el número de sus trabajadores, etc. lo ha dejado de ser y tienen que ir acordes con los procesos evolutivos de cambio si no quieren verse desplazados por los adelantos tecnológicos.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

1. 9.... 15.2%
2. 50.... 84.8%

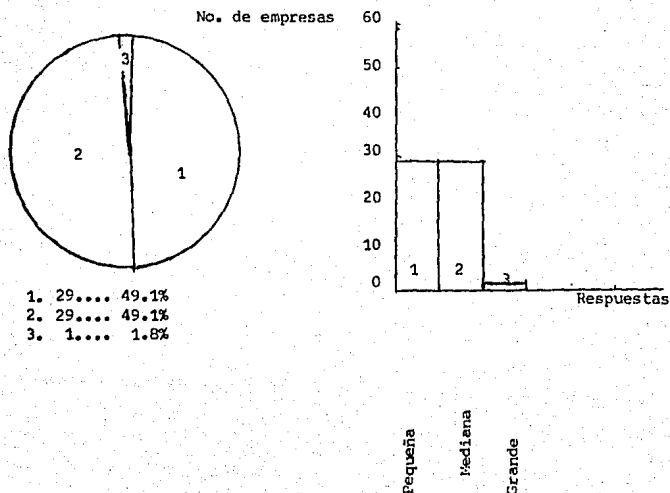
Aunque la gran mayoría contestó que sus organizaciones no entraban dentro de la clasificación de familiar, al cuestionarseles acerca de si era pequeña o mediana, dudaban en responder y no la ubicaban exactamente dentro de una u otra.

PREGUNTA.

19. De qué magnitud considera a ésta empresa?

OBJETIVO.

Darnos una idea de la ideología que tienen los patrones al clasificar a sus empresas y continuar con el seguimiento de la pregunta anterior para dar mayor solidez a las respuestas.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

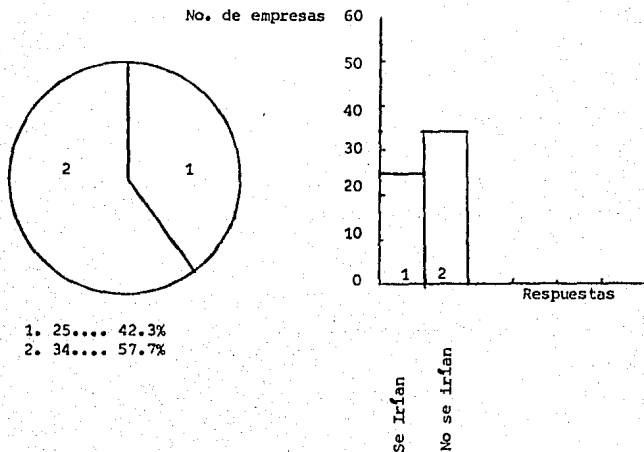
Queda ésta pregunta contestada con las consideraciones hechas en la pregunta anterior.

PREGUNTA.

20. Piensa que al capacitar a sus trabajadores éstos se irían a laborar a otra empresa y usted no recibiría ningún beneficio de ellos?

OBJETIVO.

Conocer el grado de incertidumbre o de temor con el que cuentan los patrones, ya que siento que en la actualidad el grado de piraterismo es muy alto - y por ende es uno de los principales obstáculos patronales o riesgos en éste ámbito.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

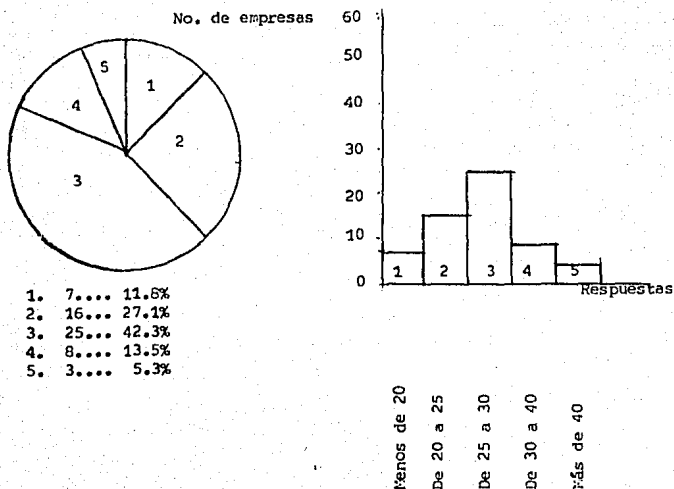
Por lo menos casi la mitad argumentó el temor de que se irían a la competencia y por el contrario, sería dinero echado a la basura el empleado en capacitarlo y posteriormente dárselo a la competencia. Creo en mi forma muy particular de ver que es un riesgo pero que si se cuenta con el adecuado soporte de planes y programas de capacitación e incentivación no habría de que preocuparse.

PREGUNTA.

21. Entre que edad se encuentra la mayor parte de sus empleados?

OBJETIVO.

Para establecer la media entre la cual fluctúan las edades de los trabajadores y de ésta manera adecuar nuestros planes y programas de capacitación y/o - adiestramiento con las reales necesidades de cada compañía.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

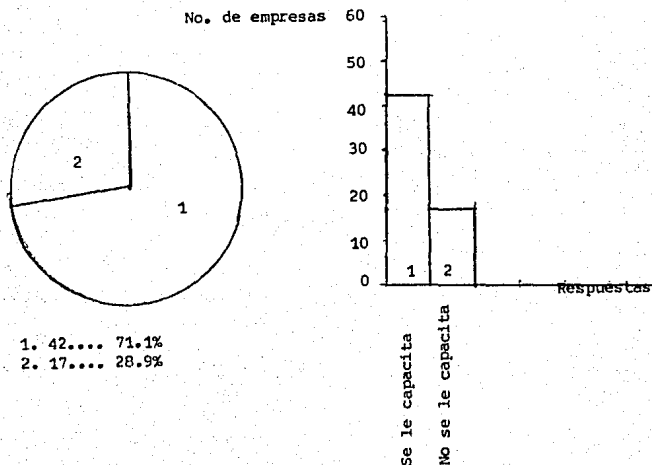
Al parecer la mayoría de las edades no fluctúa en las edades de personas mayores de edad, y que pudieran representar algún tipo de problema para los patrones en cuestiones de capacitar y/o adiestrar para que por ciertas situaciones pudieran dejar de trabajar y solo representaran un gasto a la empresa.

PREGUNTA.

22. Al personal de nuevo ingreso se le capacita previamente a la ocupación - de su puesto?

OBJETIVO.

Formarnos una idea si el trabajador se va formando en su puesto desde su inicio en la empresa con una adecuada capacitación y/o adiestramiento previo o si bien se le deja que vaya aprendiendo sus actividades mediante sus habilidades - y su interés en ese puesto en el paso del tiempo.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

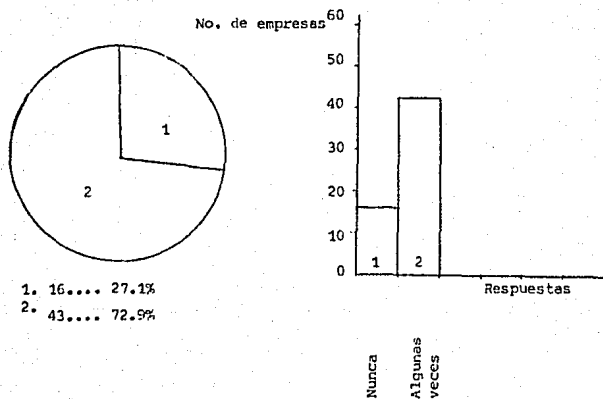
Para mi forma de pensar existe un gran porcentaje de empresas que contratan gente y la colocan en el puesto vacante sin una capacitación o entrenamiento previos a su incorporación lo cual crea problemas u obstáculos en la integración del nuevo elemento y que posiblemente no rinda al nivel que probablemente podría hacerlo.

PREGUNTA.

23. Ha utilizado o utiliza actualmente medios externos de capacitación - (instructores o instituciones).

OBJETIVO.

Examinar en que razón se emplea actualmente a éstos medios o agentes externos para establecer un parámetro de si podría ser una llave o medida para las empresas con problemas de ésta índole el auxiliarse de éstas instituciones.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

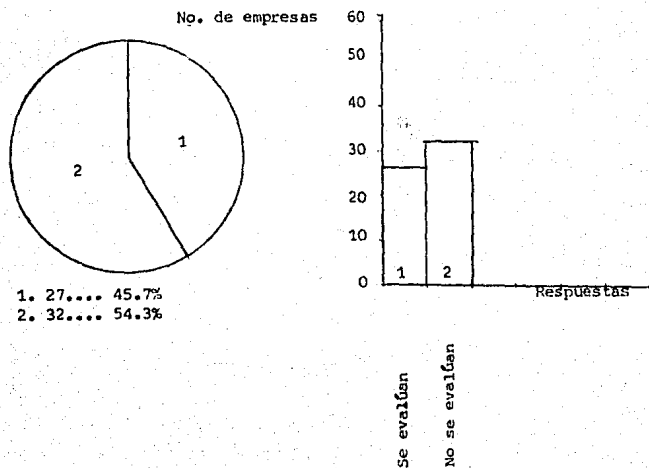
Solo "algunas veces" es la respuesta que ocupó el mayor número de respuestas lo cual indica, que solo cuando las empresas sienten el problema encima o bien sienten que se ahogan por algún obstáculo se apoyen o auxilian en agentes externos que les asesoren para salir de ellos y, no considerar, que éste tipo de problemas siempre va a existir si no se establece una adecuada planeación de planes y programas de capacitación, adiestramiento, incentivación-remuneración, etc.

PREGUNTA.

24. Evalúan los resultados de la capacitación y/o adiestramiento?

OBJETIVO.

Visualizar si existe seguimiento o concordancia con lo que realizan los patrones en éste ámbito o sencillamente lo realizan de una forma superficial, tratando de conformar a la parte trabajadora por si llegase a existir algún tipo de - inspección de las autoridades competentes.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

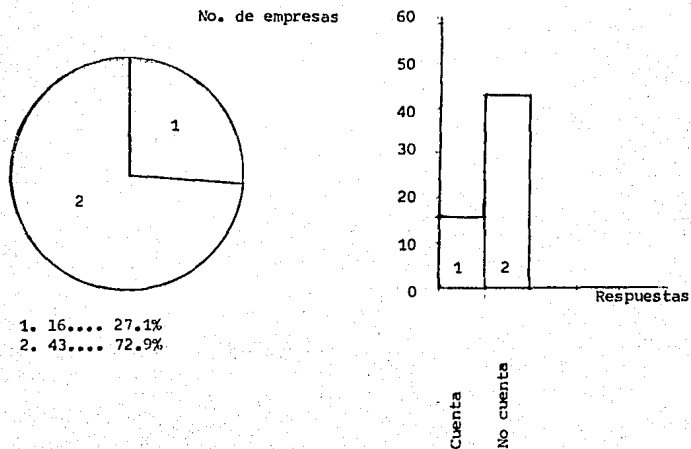
La mayor parte de los cuestionados titubeó en el momento de hacer presión en el sentido de que si no habría ningún problema u objeción en que se fuesen proporcionados los resultados de algunos trabajadores, por lo que deduzco que probablemente exista algo de falsedad en respuestas obtenidas.

PREGUNTA.

25. Esta empresa cuenta con un departamento u oficina encargada de la capacitación y/o adiestramiento?

OBJETIVO.

Observar en que medida se cuenta o no con el interés de establecer oficinas con gente capacitada o especializada en tratar de lograr avances en cuestiones de capacitación y/o adiestramiento, que si bien, tendrán un costo para la empresa será a mi parecer recompensada con creces.

RESULTADOS OBTENIDOS Y SU REPRESENTACION.

1. 16.... 27.1%
2. 43.... 72.9%

Como era de esperarse la gran mayoría demostró el poco interés en éste sentido, y siento que si tuviesen algún problema con las autoridades, acudirían a agentes externos que los sacaran adelante del problema.

5.7 Informe de la Investigación de Campo

El papel del administrador en la capacitación y adiestramiento.

Día a día surgen nuevos sistemas de vida y los conocimientos y su aplicabilidad se precipitan en la obsolescencia en lapsos de Fluctuación que van entre cinco y diez años o menos; el alud de tecnología y la información profusa pero dispersa sobre las innovaciones, perturban al ser humano y lo sorprenden indefenso para afrontar las situaciones que no responden a los esquemas y capacidades que posee. Esta situación ha dado origen, a partir de la última década, al nacimiento de la idea de educación permanente; lo cual significa aprender para ser, estar y hacer, en una perspectiva que abarca la vida y las posibilidades del hombre, en el reencuentro con la vida misma, la adopción de nuevas actitudes y la apertura al cambio para aceptarlo y obtener beneficio de éste. Bajo éste concepto, en cada programa deben definirse claramente los objetivos traducidos en conductos terminales; es decir, saber qué se espera del participante al finalizar el proceso, el cual puede tener desde propósitos informativos hasta de formación y de modificación de la medida que se conozcan las modalidades de la capacitación y el adiestramiento, se podrán prestar mayores apoyos.

La capacitación y el adiestramiento pueden combinarse como una fase del cambio social y éste puede ser objeto de planeación, en tanto se detecten los procedimientos óptimos para seleccionar las alternativas más deseables. Si técnico es aquel que posee y pone en práctica los conocimientos de una ciencia, arte u oficio, el administrador, técnico dentro de la organización es el especialista en organización y métodos, programación, informática, análisis y evaluación de puestos, medición del desempeño, o en otras tantas posibilidades que ofrece la administración aplicada; la relación con los sistemas de capacitación y adiestramiento es bien clara, el técnico se incorpora directamente al proceso, incluso como instructor.

Por otra parte, el administrador profesional en tanto técnico tiene, dados sus antecedentes académicos, las posibilidades para actuar en el proceso de capacitación y/o adiestramiento, desarrollando las siguientes actividades:

- Planeación de cursos, seminarios, ciclos de conferencia, talleres y otros medios de enseñanza-aprendizaje.

- Diseño de objetivos y conductas terminales.
- Preparación de materiales didácticos atendiendo las necesidades detectadas.
- Supervisión de mecanismos de integración y cohesión grupal.
- Establecimiento de mecanismos para motivación de los participantes en eventos de capacitación y/o adiestramiento.
- Coordinación de apoyo logístico para llevar a cabo el trabajo de capacitación.

Cuando se desempeña como técnico el administrador profesional puede explorar nuevos horizontes en el mercado de trabajo en virtud de la creciente demanda de instructores, expositores, evaluadores y diseñadores de material didáctico. También debido a las modificaciones al texto Constitucional del Artículo 123, por ordenamientos legales que le reglamentan y por la necesidad de instrumentos, para contribuir a la institucionalización de la capacitación y el adiestramiento.

La mayor parte de las empresas carece de un soporte idóneo para satisfacer - por sí mismas los recursos que aseguran un contexto múltiple e interdisciplinario para asumir el planteamiento de soluciones, en el ámbito de la capacitación y el adiestramiento. Además, la evidente resistencia en algunos casos para promover programas de desarrollo y capacitación, aunada a las limitaciones financieras, frenan las perspectivas para llevar a cabo la tarea mencionada, aunque sea obligatoria.

Los servicios de asesoría y consultoría resuelven los problemas que derivan de las limitaciones presupuestales para cargar al costo directo las actividades de alta especialización, si se incorpora a nómina un grupo de especialistas. - Además de esta ventaja, hay otras razones para requerir la presencia de asesorías y consultorías externas, entre otras pueden destacar:

- Prestación de servicios interdisciplinarios en un contexto multidisciplinario que deben plantearse en el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento.

- Producción de mejores servicios de apoyo, siempre y cuando el administrador profesional que asesora externamente no se haya involucrado jerárquicamente a la organización, tendrá mayor libertad de expresión y sus juicios se derivarán del ejercicio autónomo de la profesión.
- Las hipótesis con las cuales trabaja el asesor o consultor tienen punto de referencia comunes con otros organismos sociales, pueden ser convalidadas, contratadas o probadas, - incluyendo la opción de escenarios ideales para implementación de sistemas y procedimientos.

La sinergia, encuentra en el asesor externo un agente eficaz para promover el cambio y alentar mecanismos de institucionalización, en la medida que puede incorporar innovaciones y operarlas en organismos nuevos o reconstruidos.

La tarea del consultor o asesor puede extender su campo de acción al incorporarse a los grupos formales e informales usuarios del sistema de capacitación, optimizando la utilización de recursos al observar los equipos de trabajo, sus relaciones y sus interacciones. Así mismo, contribuye a la detección de papeles y roles dentro del grupo, orienta los motivos que inducen la conducta y, atendiendo a los objetivos funcionales del sistema de capacitación y adiestramiento acortando el tiempo para lograr la consecución de las siguientes etapas:

- Detección de necesidades de capacitación.
- Diagnóstico para la planeación de sistemas o subsistemas - (capacitación-motivación-remuneración).
- Determinación de los niveles interno y externo para la factura de objetivos y políticas de capacitación.
- Orientación para la determinación de métodos y procedimientos de capacitación y adiestramiento por áreas funcionales técnicas y de apoyo administrativo.

- Asignación de recursos financieros y materiales para apoyar el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento.
- Establecimiento de políticas para operar los mecanismos y procedimientos de capacitación y adiestramiento.

Siguiendo este orden de ideas, conviene recordar que la función de asesoría y/o consultoría externa, no se limita solamente a la formación del diagnóstico previo al desarrollo del sistema de capacitación y adiestramiento, sino que la acción se puede orientar a las siguientes actividades de apoyo:

- Definición de redes de comunicación para operar los mecanismos de capacitación y adiestramiento.
- Determinación de la metodología para establecer el proceso de aprendizaje.
- Definición de los objetivos y conductas terminales deseables que se derivan del proceso de enseñanza.
- Selección de los métodos de enseñanza, atendiendo a las necesidades administrativas y técnicas operativas detectadas.
- Apoyo para la definición de técnicas y métodos audiovisuales.
- Diagnóstico para la aplicación de metodologías específicas en atención a los niveles de escolaridad y condición socio-cultural de usuarios del sistema de capacitación y adiestramiento.
- Supervisión de la preparación de instructores.
- Evaluación de la funcionalidad de materiales didácticos.
- Programación de actividades de capacitación y adiestramiento.
- Empleo de los instrumentos operativos y de coordinación existentes en materia de capacitación y que pueden beneficiar a la empresa.

La asesoría y consultoría de que se habla puede presentarse en los siguientes niveles:

- Ejercicio libre de la profesión.
- Agrupamiento gremial para contribuir al desarrollo y éxito de la capacitación y el adiestramiento.
- Promoción de centros especializados mediante la constitución de despachos asociaciones profesionales, asociaciones civiles o bajo el régimen jurídico que se considere idóneo a las necesidades detectadas.

Como podemos observar, el panorama es bastante amplio para los administradores, todo depende de nosotros mismos, de nuestras posibilidades y de lo que pretendamos efectuar en ésta área tan importante de la Administración: Los Elementos Humanos. (Recursos Humanos).

Hagamos una breve reflexión sobre el amplio panorama que se subtiende ante el administrador, panorama que abre nuevas posibilidades, retos y compromisos con nosotros mismos y con la sociedad; superación y amplio ejercicio de nuestro profesionalismo, por un lado y preparando y posibilitando a los elementos humanos coadyuvando al mejoramiento de nuestra sociedad por el otro.

Con todo esto encontramos que las Empresas Pequeñas y Medianas son las más afectadas en el proceso de capacitación y/o adiestramiento debido a los escasos recursos con que cuentan y a las modificaciones a la ley en ésta materia. Al realizar la investigación me di cuenta que las empresas mencionadas tienen diversos problemas, algunos elementales, como el no saber emplear adecuadamente una serie de términos básicos dentro del proceso de desarrollo de la capacitación y adiestramiento. Sin embargo, no es justificable para empresas medianas y en otras que tienden a convertirse en grandes, que desconozcan métodos tan importantes para su desarrollo como son: determinación de necesidades y elaboración de planes y programas de adiestramiento. Es verdaderamente alarmante que éstos casos suceden en la realidad y que además, tales empresas, al tratar de resolver éstos problemas caigan en la improvisación con menoscabo de factores importantes y consecuentemente obtener resultados no tan fructuosos sino es menos que infructuosos.

Es evidente que el problema principal no radica en poder o no capacitar a sus trabajadores, sino más bien, en el hecho de que los encargados de efectuar la capacitación y el adiestramiento carecen de los métodos, planes, programas y terminología adecuados para evaluar a aprovechar los elementos humanos y, en consecuencia, obtener el máximo de productividad.

Puesto que en ésta investigación hemos considerado y planteado las técnicas y procedimientos con bases legales para la elaboración de planes y programas de capacitación y/o adiestramiento, deseo que el presente estudio sirva como guía a las empresas para cumplir con su tarea de capacitar y adiestrar al personal, elaborando programas acordes con sus necesidades.

CONCLUSIONES:

Muchas compañías, aceptan y aplican técnicas y conocimientos que mejoran ó resultan benéficos para resolver sus problemas financieros, de mercadotecnia, de producción, de contabilidad, controles fiscales, procesamiento de datos, etc., utilizando lo más avanzado de dichos conocimientos, según el acceso que se tenga a ellos así como a la actitud progresista o conservadora de sus Gerentes.

Sin embargo, los conocimientos que se aplican para resolver los problemas humanos de la organización son frecuentemente malos y muchas veces ineficaces.

El ejecutivo está, quíeralo o no, ineludiblemente involucrado en una organización humana donde hay rivalidades personales o interdepartamentales, distancias jerárquicas, conflictos intergrupales, rutinas establecidas, hábitos de motivación viciados, decisiones mal tomadas, solución deficiente de problemas y, lo que es más importante, utilización o desperdicio de lo que el trabajador entrega a través de su trabajo, individualmente o en grupo.

En los últimos años las técnicas derivadas de las ciencias del comportamiento - han avanzado notablemente en su eficacia, aplicabilidad y confiabilidad, comparadas con lo que eran hace diez ó veinte años. Las técnicas de selección de personal que siguen siendo importantes, han sido ampliamente complementadas con las técnicas de modificación ó afectación del comportamiento humano; el rendimiento del grupo ha multiplicado el rendimiento del individuo; el entusiasmo por el trabajo está sustituyendo a la vigilancia del trabajo, para hacer más valioso el elemento eje de una organización: sus hombres, que hacen que la organización camine hacia el éxito, ó que sean pesadamente arrastrados a hacer sus tareas (frecuentemente mal hechas ó medianamente realizadas).

El ejecutivo, no importa el nivel de su puesto, ó de la fuerza de su autoridad, les ordena a sus subordinados que cambien; nada ocurre, puede iniciar cambios en la estructura de la organización; halla resistencias más o menos encubiertas ó hábitos rígidos. "Motiva" a su personal; por poco tiempo; Puede exhortar, pero posiblemente no será seguido. Necesita de la mente, el ingenio y los conocimientos de sus gentes; provoca temor y cautela. Hay quién ha estimado que el porcentaje del potencial humano de la empresa, particularmente a nivel gerencia, es aprovechado solo en un 20 ó 40 por ciento en muchas empresas.

Conforme el gerente efectivo y trabajador comprende mejor el proceso en el que están envueltos, y saben más respecto a teorías realistas y prácticas de administración, congruentes con lo que el hombre es, en una época en que todos los patrones -

de autoridad-dependencia están siendo puestos en jaque, en un mundo en el que intuimos que los sistemas tradicionales de dirigir y supervisar funcionan cada vez menos; conforme dichas personas saben más y viven más dicho proceso, decimos, están adquiriendo herramientas poderosas que le permiten lograr a la vez, mayor productividad, mayor desarrollo y realización, no sólo de sí mismos, sino también de todos aquellos a quienes supervisan directa o indirectamente.

Por muchos años cada gerente ó supervisor tenía su propia teoría de motivación de la persona que trabaja. Los libros de texto y la experiencia individual han dado recetas para motivar más eficazmente, pero no ha sido sino recientemente que se han reunido hallazgos que, puestos congruentemente en una doctrina, pueden ser aplicados con resultados satisfactorios. La motivación del hombre de nuestros días, ejecutivo o trabajador, se hace por cauces distintos de los tradicionales, porque éstos parten de conceptos del hombre que no concurren con la realidad.

Esto ha sido un bosquejo, para establecer la estructura conceptual de la metodología en la Administración aplicada a la organización. He dado la definición de lo que creo que es la Administración por Objetivos, y he expuesto cómo las compañías deben aplicar el concepto y los beneficios derivados de él. Administración por Objetivos es un enfoque sistematizado para formular planes y obtener resultados en un organismo.

Se sabe de antemano, que nuestra sociedad depende en alto grado de la productividad, entendida como los resultados que las diferentes organizaciones deben lograr para el bien común.

Para que dichas organizaciones puedan alcanzar eficazmente sus objetivos deben contar con un personal suficientemente motivado e interesado en su trabajo y a la vez preparado y actualizado humana y técnicamente para que desempeñe con éxito sus funciones presentes y se desarrolle en el futuro.

Para obtener ésta disposición moral y profesional, es necesario un sistema permanente de capacitación y desarrollo de su personal.

Podemos mencionar también que, mientras el dueño o administrador de las empresas entrene más a su personal, tendrá mejor prestigio y mayor productividad en su organización.

Así en una empresa de ventas al detalle, un empleado que sepa atender al cliente, que conozca la mercancía que vende, que sea cortés y servicial, es una garantía segura que el cliente que tenga contacto con él, quedará satisfecho y volverá a visitar el establecimiento.

Desafortunadamente, hay mucho nepotismo, principalmente en las empresas pequeñas ya que son familiares y hay puestos que son realizados por éstos y son como señores feudales en el trato con el personal y que muchas veces son despedidos injustamente.

Se dice que para incrementar la economía del país el gobierno apoya sobre todo - a la empresa pequeña (Restaurantes, Hechuras de Artesanías, Reparadoras de Zapatos, Reparadoras de radio y T.V., Optometristas, Panaderías, Misceláneas, Pollerías, Fryterías, etc.) con exenciones de impuestos, ya que reduce o elimina los impuestos a aquellas firmas que se establezcan fuera de los grandes centros de población. Pero creo que todo esto no es suficiente para lograr una mejoría en la productividad, - sino todo ello aunado a un especial interés en la adecuada y planeada motivación - y adiestramiento del elemento humano que es el pilar fundamental en cualquier tipo de organización.

Como punto medular de ésta investigación busco despertar el interés en el lector de la invaluable importancia del capital humano en un grupo, en una organización, - en una sociedad y por consiguiente en un país.

BIBLIOGRAFIA.

- Agustín Reyes Fonce. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera parte Editorial Limusa México, 1985.
- Issac Guzmán Valdivia. Problemas de la Administración de Empresas. Editorial Limusa Mexico, 1979.
- Geroge R. Terry. Principios de Administración. Compañía Editorial Continental México, 1975.
- Varios Diccionarios de la Real Academia Española. Editorial Barcelona, 1982.
- Paul Mali. Administración por Objetivos APO. Editorial Diana México, 1981.
- Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas México, 1978.
- Jorge Barbera Trueba. Ley Federal del Trabajo. Editorial Porrúa, 1983.
- Ricardo Rivero Soler. Estructura y Elaboración de Pruebas para Seleccionar Personal. Editorial Limusa Wiley, S.A. México 1978.
- Gregorio Fingermann. Psicotécnica y Orientación Profesional. Editorial Ateneo Buenos Aires, 1976.
- Pichot Pierre. Los Tests Mentales. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1978.
- Lawrence/Lorsch. Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano S.A. 1976.
- Frederick W. Taylor. Principios de Administración. Editorial Herrero, México 1982.
- Harold Koontz Cyril O'Donnell. Elementos de Administración Moderna. Editorial Mc. Graw-Hill México, 1982.
- Herbert G. Hicks. Administración de Organizaciones. Editorial C.E.C.S.A., 1983.