



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

LA CAPACITACION A LOS MANDOS INTERMEDIOS EN LA EMPRESA MEXICANA;
SU PROBLEMÁTICA Y SISTEMATIZACION.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N:

MIGUEL ANGEL REYES ROMERO
HUMBERTO GONZALEZ SANTOS

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. JOSE LUIS FURLONG PEREZ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO, FEBRERO 1990.



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

I. INTRODUCCION.	8
CAPITULO I. LA CAPACITACION.	12
1.1 DEFINICION Y CARACTERISTICAS	13
1.2 CONCEPTUALIZACION PARA EL PRESENTE TRABAJO.	16
1.3 LINEAMIENTOS DE LA CAPACITACION EN MEXICO.	17
CAPITULO II NECESIDAD DE CAPACITACION A LOS MANDOS INTERMEDIOS EN LA EMPRESA MEXICANA.	22
2.1 LA EMPRESA MEXICANA ; ANTECEDENTES Y PERSPECTIVAS.	23
2.1.1 ETAPA PREHISPANICA.	24
2.1.2 ETAPA COLONIAL.	25
2.1.3 ETAPA REFORMA.	28
2.1.4 ETAPA REVOLUCIONARIA Y CONTEMPORANEA.	32
3.- ESTUDIO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO DE LA FUERZA DE TRABAJO EN MEXICO.	42
4.- LOS MANDOS INTERMEDIOS COMO PUNTO DE APOYO DE LA DIRECCION Y SU INFLUENCIA DIRECTA EN LA PRODUCTIVIDAD.	51
CAPITULO III GRADO DE SISTEMATIZACION EXISTENTE DE LA CAPACITACION A LOS MANDOS INTERMEDIOS DE LA INDUSTRIA MEXICANA.	58
3.1 SELECCION DE MUESTRA INDICATIVA.	60
3.2 METODOLOGIA.	61
3.2.1 ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS EFECTUADAS.	63
3.2.2 ANALISIS DE LOS CURSOS EN LOS QUE PARTICIPAMOS.	63
3.2.3 ANALISIS DE LA ENCUESTRA REALIZADA A LOS MANDOS INTERMEDIOS.	64

CAPITULO IV MARCO CONCEPTUAL.	76
4.1 FILOSOFIA.	77
4.1.1 INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA CAPACITACION.	77
4.1.2 DESARROLLO DE LA ORGANIZACION.	83
4.1.3 MOTIVAR PARA CAPACITAR.	85
4.2 UBICACION EN LA ORGANIZACION.	90
4.3 SISTEMATIZACION.	91
4.3.1 DETECCION DE NECESIDADES.	91
4.3.2 FORMULACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.	97
4.3.3 EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.	101
4.3.4 CONTINUACION DE LA CAPACITACION.	104
CAPITULO V METODO PROPUESTO.	106
5.1 ETAPA DE DETECCION DE NECESIDADES.	
5.1.1 FILOSOFIA DE LA ORGANIZACION CON RESPECTO A LA CAPACITACION DE PERSONAL.	109
5.1.2 DEFINICION DE AREAS DE INTERES.	116
5.1.3 ANALISIS DE ORGANIZACION.	117
5.1.4 CONFRONTACION PUESTO-PERSONA.	122
5.1.5. SEPARACION Y JERARQUIZACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.	125
5.2 ETAPA DE PLANEACION Y PROGRAMACION.	126
5.2.1 ANALISIS DE RECURSOS: LIMITACIONES Y POTENCIALIDADES.	127
5.2.2 DEFINICION DE CURSOS.	130
5.2.3 PROGRAMACION.	137
5.2.4 FORMULACION DE PLAN Y PROGRAMA.	138

5.3	ETAPA DEL DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL.	139
5.3.1	COMPROMISO DE AQUELLOS INVOLUCRADOS.	139
5.3.2	DEFINICIÓN DE LOS NIVELES Y TIPOS DE CONTROL.	140
5.3.3	ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA.	141
5.4	ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN.	143

CONCLUSIÓN.

BIBLIOGRAFÍA.

ANEXOS.

INTRODUCCION

Si nos pidieran que con una palabra reflejáramos o concretizáramos la época en la cual nos ha tocado vivir, elegiríamos la palabra "Cambio". El cambio es una de las características más notables de nuestro tiempo y ninguna organización, cualquiera que sea su finalidad, escapa a esta premisa.

Las organizaciones modernas enfrentan este reto: adaptación al cambio " renovarse o morir ". Este dilema es el que ha impuesto una serie de exigencias cada vez mayores a las organizaciones, las cuales deben de plantear el cambio, con el fin de lograr su pertinencia y desarrollo, meta última de su existencia.

Nuestro país es una nación con un enorme potencial de trabajo, de recursos naturales y humanos (el 75% de su población tiene menos de 35 años), sin embargo, también tiene grandes carencias y una de las más importantes y que en nuestro punto de vista representa la alternativa para el despegue de México hacia mejores niveles de vida, es el de la educación. La capacidad productiva y la creatividad de un pueblo descansa en la educación y la preparación adecuada para alcanzar el desarrollo.

El gobierno de México, conciente de esto, dispuso reformas a la Ley Federal del Trabajo en lo que a capacitación y adiestramiento se refiere, para que sin excepción se apliquen a todos los niveles de la organización. Esta disposición gubernamental es clara muestra de la imperiosa necesidad de una preparación más amplia y profunda para el mantenimiento de un ritmo en el desarrollo.

Son principalmente estas las razones por las que nos evocamos al campo de la capacitación e intentamos contribuir al mismo con el presente trabajo a encontrar un método que sistematice la actividad capacitadora.

Por otro lado, elegimos la capacitación a los mandos intermedios como objeto de nuestra investigación por las siguientes razones:

1.- Constituyen un punto muy delicado dentro de toda organización, por estar precisamente, como el nombre lo indica, en medio de los dos bloques que componen la misma; la dirección y los elementos que forman el rango más bajo o la base dentro de la estructura organizacional.

2.- Que sobre estos mandos intermedios, como último eslabón de la cadena, productiva recae la responsabilidad de transmitir las disposiciones emanadas de la dirección y de vigilar su correcta ejecución en todas y cada una de las áreas de la organización.

3.- Que en la mayoría de las empresas mexicanas, existe el fenómeno de la improvisación, la realización de muchas actividades sobre la marcha, la realización o adaptación de planes y programas a las circunstancias ambientales. Es, por estas razones, que muchos trabajadores son habilitados como jefes y supervisores de departamento o áreas de trabajo, sin la debida adecuación al nuevo puesto, sin la debida capacitación para las funciones delicadas de coordinar, dirigir e interpretar las actividades de sus subordinados.

Aunque ya lo hicimos notar, existe en el gobierno una verdadera preocupación en elevar el nivel de capacitación tanto de obreros, técnicos y profesionistas, al legislar en esta materia aún no se da a este renglón la importancia que se merece, ya sea por falta de recursos económicos, por falta de gente preparada para ejecutar esta actividad, o por un desinterés total, muchas empresas dejan a un lado la capacitación de su personal.

En base a lo anterior se desprende el estudio a realizar en la presente tesis.

El objetivo fundamental, es descubrir la problemática real en la implementación o sistematización de la capacitación en la empresa mexicana grande y mediana, concretamente a los niveles intermedios, así como aportar un medio eficaz que coadyuve a su resolución.

En en Capítulo I, se establece la definición de capacitación que se manejará a lo largo de la tesis y se especifican sus características en forma genérica, dado que se ahondará más el tema al llegar al capítulo del marco teórico.

El Capítulo II, pretende reflejar la importancia tanto cuantitativa como cualitativa de los mandos intermedios dentro de la estructura organizacional, partiendo de un estudio analítico de la empresa mexicana, sus alcances y sus limitaciones en el mercado nacional e internacional, tocando el aspecto socio-cultural y político de las organizaciones empresariales y sindicales y su impacto en la vida económica del país.

El Capítulo III, refleja la investigación-estudio realizada en una muestra indicativa, formada por un grupo de empresas de giro diferente, ubicadas en el D.F., y en el área metropolitana, donde se plantea la hipótesis básica a comprobar que es "La falta de una sistematización integral en la capacitación a los mandos intermedios en las empresas". El capítulo incluye la metodología de la investigación utilizada, los resultados obtenidos, y su análisis. Por último, se presenta una conclusión de dicha investigación.

El Capítulo IV, constituye la interpretación teórica de la tesis, en donde se especifica la influencia de la cultura organizacional en la capacitación, así como, su ubicación y sistematización.

El Capítulo V, se refiere al método que proponemos como un medio de sistematización de la capacitación, no sólo en los mandos intermedios a que se refiere, sino al ámbito más genérico.

Para finalizar, cerramos la presente tesis con las conclusiones generales de todo el estudio realizado.

El método propuesto, fruto de toda la investigación realizada a través de la tesis, propone una solución a la problemática de la capacitación a los mandos intermedios en las organizaciones empresariales mexicanas. Además, esta solución es susceptible de aplicarse a otras áreas y organizaciones en general, ya que las considera como un sistema y pretende visualizar la capacitación como tal. Por último, es un método participativo, que exige el compromiso de los más altos niveles de la organización como propósito fundamental.

Para concluir, queremos hacer patente las limitaciones que el estudio presenta:

- Al hablar de mandos intermedios, nos referimos exclusivamente a jefes de sección, de departamento y supervisores, responsables de coordinar las actividades de un grupo de obreros, de empleados de rango medio y bajo.

- No se diferencia entre capacitación, adiestramiento y desarrollo. Se considera como capacitación a los tres factores.

- El estudio se realiza a través de una muestra indicativa y no representativa, dada la orientación proporcionada por organizaciones dedicadas y especializadas en capacitación a los mandos intermedios y capacitación y adiestramiento a todos los niveles de una organización.

- El método propuesto se establece a nivel conceptual y su evaluación se realiza a este nivel. Su implantación y comprobación práctica, sería motivo de otra estudio.

CAPITULO I

LA CAPACITACION.

1.1. DEFINICION Y CARACTERISTICAS.

Toda organización para su desarrollo, requiere de la administración de sus recursos en forma óptima. Esto implica que dichos recursos se manejen eficientemente, de acuerdo a los objetivos establecidos en ella, ya que de lo contrario, en el mejor de los casos, solo se lograría un crecimiento sin bases sólidas.

Los recursos de la organización son: tecnológicos, materiales y humanos. Cada uno debe satisfacer las necesidades específicas de su área y estar debidamente relacionados con los otros: teórica y prácticamente, debido a que todos lo conforman al operar de una manera conjunta y ordenada.

En lo que se refiere a los recursos humanos, éstos se diferencian de los otros, en que ni son " propiedad de la organización y la actividad de los recursos humanos en las organizaciones es voluntaria " (1), por lo tanto, al ser el elemento humano el único capaz de guiar y tomar decisiones, será también el principal responsable del funcionamiento de la organización. La función de la capacitación es una de las principales promotoras de la optimización del elemento humano en las empresas, de ahí su importancia.

La capacitación en el proceso administrativo, forma parte del elemento de integración, que es de carácter dinámico, situándose en la etapa de desarrollo, perteneciente a la integración de personal, la cual responde a la necesidad que tiene de " adaptarse a lo que el puesto va a requerir de él, mediante el desarrollo de aptitudes y capacidades que posee " (2).

Es necesario establecer, que la necesidad de capacitación ha surgido, y se ha dado en diferentes formas en la evolución de la humanidad y que se ha convertido en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización, con base en necesidades reales de las organizaciones, a través de diferentes épocas, por lo que la necesidad de pasar a otros, de generación en generación, los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias, dio origen o fueron las bases de lo que hoy se conoce como entrenamiento y más elaboradamente como capacitación.

(1) Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México 1976, PP. 25.

(2) Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas Teoría y Práctica (segunda parte), Ed. Limusa México 1976, pp. 25.

Los aprendices y los gremios, son los primeros indicios en la historia de " la transmisión de habilidades y conocimientos por medio de la instrucción directa " (3).

Con la Revolución Industrial, hace aproximadamente 200 años, se introduce la división en el trabajo, por lo que se presentó la necesidad de personal calificado y especializado, pero la capacitación existente era muy limitada, ya que el enfoque de ese tiempo, consiste en el establecimiento de sistemas administrativos de la producción. Posteriormente al suscitarse la Segunda Guerra Mundial, fue necesario responder con la capacitación, no sólo a los cambios generados por el avance tecnológico, sino a la optimización de la mano en el ámbito de la necesidad de especialización de la misma.

Actualmente, la función de capacitación ha cobrado mayor importancia y se ha tornado más compleja, debido al avance vertiginoso de la técnica y la creciente diversidad y crecimiento de las organizaciones, y por ende la necesidad de responder eficientemente a la especialización de los puestos de trabajo a través de la educación de sus ocupantes. Asimismo, se considera al hombre integralmente, con sus valores, actitudes, comportamiento, motivación, necesidades, etc.

Al referirnos a la función de capacitación, es preciso ubicarnos en el contexto educacional, el cual engloba a dicha función y puede entenderse como el " proceso de desarrollar las facultades físicas, intelectuales y morales del individuo " (4).

- (3) Craig Robert , Manual de Entretenimiento y Desarrollo del Personal, Ed. Diana, México 1982, pp. 17.
- (4) García Ramón-Pelayo y Gross. " Pequeno Larousse ", Ed. Noguer, Barcelona 1975, pp. 337. Este concepto puede completarse con la aceptación de Freire, Paulo, a saber: " praxis, reflexión y acción del hombre sobre el mundo para transformarlo ", en su libro La Educación como práctica de la libertad, 15o. Ed. Siglo XXI, Editores, S.A. pp. 7.

Y teniendo la educación del hombre en la expresión de la doctrina de Jaques Maritain: " La preocupación del grupo social y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad, el papel que le corresponde ", podemos deducir que la educación le concierne para su desarrollo integral como persona, lo cual es indispensable para su vida.

Con base a esta conceptualización, podemos diferenciar tres elementos que integran la función de " entrenamiento " (5), cada uno de los cuales amerita la utilización de técnicas y esfuerzos en general, circunscritos al ámbito de enfoques bien delimitados.

Así tendremos la función de adiestrar, que se puede precisar como la " adquisición de habilidad o destreza en el trabajo preponderantemente físico " (6), y será específico para cada puesto.

La capacitación, la cual incluye el adiestramiento, se considera como la " adquisición de habilidad y conocimientos intelectuales " (7), fundamentalmente de carácter técnico, científico, administrativo y humanístico, que permite afrontar y resolver problemas en el trabajo.

Y finalmente , el desarrollo que comprende el progreso integral del hombre, es decir, la formación total de la personalidad y abarca " la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que le son requeridas " (8).

Por consiguiente, podemos concluir que la capacitación contribuye al mejor logro de los objetivos de la organización y de los individuos, ya que cubren las necesidades reales en el nivel de conocimientos y habilidades, referentes al desempeño de las responsabilidades de las personas en su trabajo.

(5) Entrenamiento: Prepararse para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor. Arias Galicia, Fernando, Op. Cit. pp. 319.

(6) Valdivia Guzmán, Isaac. " Problemática de Administración. Ed. Trillas, México 1978, pp. 69.

(7) Craig, Robert I. Op. Cit., pp. 15.

(8) Arias Galicia, Fernando. op. Cit. pp. 69.

1.2. SU CONCEPTUALIZACION PARA EL PRESENTE TRABAJO.

Consideramos la función de capacitación como el proceso de enseñanza-aprendizaje, tendente a la adquisición de conocimientos, al desarrollo de habilidades y a la adecuación de actitudes, para lograr la aptitud del individuo en el desempeño de sus funciones, y por tanto en la satisfacción de los objetivos de la organización.

Esta definición de capacitación engloba al adiestramiento y sustenta las bases del desarrollo, orientándose en este aspecto al desempeño en el trabajo. Para sustentar una idea más acertada de esta definición, es necesario precisar los elementos que la integran a saber:

ELEMENTO		DEFINICION
PROCESO	(9)	Son las diversas etapas de las que se compone una acción.
ENSENAR	(10)	Proceso de instruir, educar e informar.
APRENDER	(11)	Adquirir el conocimiento de una cosa.
CONOCIMIENTO(S)	(12)	Tener la idea de una persona o cosa.
HABILIDAD	(13)	Cualidad de ser diestro para una actividad preponderantemente física.
ACTITUD	(14)	Predisposición de ánimo manifestada exteriormente.
DESARROLLO	(15)	Aquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad disciplina del carácter de todas las habilidades requeridas.

- (9) Reyes Ponce, A. Op. Cit. pp. 66
- (10) García Ramón-Pelayo y Gross pp. 356.
- (11) Ib. pp. 79.
- (12) Ib. pp. 249.
- (13) Ib. pp. 457.
- (14) Ib. pp. 16.
- (15) Valdivia Guzmán, Isaac, Op. Cit. 69.

1.3. LINEAMIENTOS DE LA CAPACITACION EN MEXICO.

La sistematización en las operaciones de cualquier organización, es necesaria para efectuar más eficientemente las mismas.

Los recursos con los que cuenta, son igualmente importantes y requieren para su correcto aprovechamiento de ser planeados, ejecutados y controlados tanto en sus aspectos y características específicos, así como en la interrelación de los mismos.

En lo que se refiere a la capacitación y adiestramiento en el ámbito de los recursos humanos de la organización, se requiere de una planeación especial en su sistematización para lograr eficientar esta función, debido entre otras causas, al desconocimiento de esta actividad administrativa en sus aspectos técnicos y operativos y la consecuente falta de apoyo por parte de los funcionarios de la empresa. El gobierno de México, con el objeto de coadyuvar en la necesidad de eficientar la capacitación, reformó la ley en 1978. Cabe mencionar que desde 1970 hasta 1978, no se habían hecho modificaciones a la Ley Federal del Trabajo, en lo que a capacitación se refiere. Los únicos artículos que establecían los lineamientos de la capacitación eran el 130 en su fracción XIV y XV y el 159. En los siguientes términos:

Art. 130, fracc. XIV. Hacer por su cuenta cuando empleen más de 100 y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designando en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a su servicio a más de mil trabajadores, deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón solo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año, o cuando observe mala conducta; pero en estos casos será substituido por otro.

Los becarios que hayan terminado sus estudios deberán prestar sus servicios al patrón que los hubiese becado durante un año por lo menos.

Art. 132. fracc. XV. Organizar permanentemente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que de común acuerdo elaboren con los sindicatos o los trabajadores, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o a las autoridades del trabajo de los Estados, Territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o en varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos, especialmente contratados, o por conducto de escuelas o instituciones especializadas o por alguna otra modalidad. Las autoridades del trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas.

Art. 159. Las vacantes definitivas o por una duración mayor de treinta días, o cuando se creó un puesto nuevo, serán cubiertas por el trabajador más antiguo de la categoría inmediata inferior de la respectiva profesión u oficio. Si ocurren dos o más trabajadores de la antigüedad, tendrá prioridad el más capaz y en igualdad de circunstancias, el que tenga a su cargo una familia. Si el patrón cumplió con la obligación prevista en el Artículo 132, fracc. XV, el trabajador al que corresponda el puesto, deberá acreditar que posee los conocimientos y las aptitudes necesarios para desempeñarlo.

En los contratos colectivos se establecerá el procedimiento para que el trabajador compruebe los conocimientos y aptitudes, bien con el certificado que se le hubiese extendido al terminar los cursos o enseñanzas de capacitación o adiestramiento, con el certificado de algún instituto o escuela de capacitación, por un período de examen, o de un período de prueba no mayor de treinta días, por varios de estos procedimientos o por alguna otra modalidad que se convenga. Si el resultado de la prueba o pruebas no es favorable al trabajador, será llamado el que siga en antigüedad. En los mismos contratos colectivos se establecerá la manera de cubrir las vacantes cuando no exista dentro de la empresa ningún trabajador con los conocimientos y aptitudes necesarios para desempeñar el puesto (16).

(16) Trueba Urbina, A. " La Ley Federal del Trabajo Reformada ".
Ed. Porrúa México 1970, pp. 76, 90, 91.

En 1978 y 1979, se efectuaron ampliaciones y modificaciones a la Ley Federal de Trabajo, tendentes a la capacitación, a saber:

- La modificación a la Ley Federal de Trabajo (LFT), sobre capacitación y adiestramiento en el Diario Oficial de la Federación, del 28 de abril de 1978.

- La formación y operación de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento (Oficio 01-4197) en el Diario Oficial de la Federación, de septiembre 4 de 1978.

- La presentación de planes y programas de capacitación y adiestramiento ante la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), (Oficio 01-6364), en el Diario Oficial de la Federación , del 8 de enero de 1979.

- Los criterios para proceder en materia de solicitudes de autorización y registro de agentes de capacitación ante la UCECA (Oficio 01-6365) , en el Diario Oficial del 8 de enero de 1979.

- Los criterios conforme a los que se procede en materia de formulación y expedición de las constancias de habilidades laborales (Oficio 01-6366) en el Diario Oficial del 8 de enero de 1979.

- La UCECA, que actualmente se denomina Dirección General de Capacitación y Productividad, contribuye de manera importante al cumplimiento de los lineamientos existentes en la LFT, respecto a la capacitación y establece los criterios generales que la Ley la faculta respecto a:

- COMISIONES MIXTAS.
- PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION.
- CONSTANCIA DE HABILIDADES.
- AGENTES DE CAPACITACION.
- SISTEMAS GENERALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

En lo que concierne a los elementos que se consideran en los planes y programas de capacitación , podemos citar entre otros:

- DETECCION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO.
- ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS.
- FIJACION DE OBJETIVOS.
- ELABORACION Y DESARROLLO DE EVENTOS DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.
- LA CALIFICACION DE INSTRUCTORES COMPETENTES.
- EVALUACION DE LOS EVENTOS REALIZADOS CON BASE EN LOS EXISTENTES Y PLANES FUTUROS DE INDOLE MATERIAL, HUMANO Y DE SISTEMAS.

Asimismo, para contar con un criterio uniforme, se hace necesario definir en el contexto de la Secretaría del Trabajo, los siguientes términos:

PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO: Documento que contiene los lineamientos y procedimientos en cada centro de trabajo.

PROGRAMA: La parte del plan de capacitación y adiestramiento que contiene en términos de tiempo y de recursos, en forma pormenorizada las acciones que se emprenderán para el logro de las metas de capacitación.

SISTEMA GENERAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO: El programa autorizado, por la Secretaría del Trabajo en el organismo, para que el patrón capacite y adiestre a los trabajadores, cuyo puesto coincida con aquel, al que esté dirigido el sistema general de que se trate.

CURSO: Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje, para la adquisición o actualización de las habilidades y los conocimientos a un puesto de trabajo y cuya reunión conforma un programa de capacitación y adiestramiento.

EVENTO: Actividad de enseñanza-aprendizaje de duración mínima y de ejecución normalmente unitaria.

GRUPO OCUPACIONAL: Conjunto de ocupaciones o puestos de trabajo, relacionados entre sí, por la similitud general de las características del trabajo ejecutado y exigen por lo tanto, conocimientos, aptitudes y habilidades análogas o similares.

PUESTO: "Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman la unidad del trabajo específico, susceptible de ser desempeñada por una persona" (17).

Consecuentemente, los objetivos primordiales en los que se centra la Ley Federal del Trabajo en su legislación, respecto a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores son:

- Contar con trabajadores debidamente capacitados, para el desempeño eficiente de su puesto en toda la organización, cumpliendo con los aspectos de satisfacción en el trabajo y en el progreso técnico y profesional (Art. 153-F).

- Coadyuvar al desarrollo de la organización, mediante el incremento en la productividad (Art. 153 A y 153 F).

(17) Diario Oficial de la Federación del 8 de enero de 1979.

En lo referente a la problemática de la capacitación a los mandos intermedios, existe el interés y la necesidad por parte de las empresas en la función de capacitación, debido entre otras razones, a que en México no se cuenta con suficientes escuelas especializadas en la preparación de los mandos intermedios.

Asimismo, debemos considerar que la capacitación a este tipo de personal ha cobrado cada vez más importancia, debido al papel tan vital que juega dentro de los procesos productivos de las empresas.

De aquí parte la necesidad de contar con sistemas eficientes que coadyuven a la función de capacitación en forma planeada y controlada y que considere las características y condiciones específicas de cada empresa.

CAPITULO II

NECESIDAD DE CAPACITACION A LOS MANDOS INTERMEDIOS EN LA EMPRESA MEXICANA.

2.1. LA EMPRESA MEXICANA: ANTECEDENTES Y PERSPECTIVAS.

El presente capítulo lleva como finalidad, mostrar un panorama genérico de la situación de las organizaciones empresariales en la historia de México, desde el punto de vista económico y social, resaltando principalmente el aspecto educacional y de capacitación del trabajador; llámese artesano, campesino, obrero o profesionista, es decir, trabajador en su más amplia aceptación.

La razón de resaltar este punto es obvia, dada la temática que deseamos presentar con este trabajo: " educación y capacitación ", por un lado, y por otro; el de conocer cuales fueron y cuales son las condiciones ambientales (económicas, políticas y sociales) en las que se ha fraguado la actual situación económica que viven las organizaciones empresariales y por ende el país en general; conociendo así cuales han sido las grandes limitaciones y los factores que más han influido en el desarrollo de nuestro país.

Aunque no pretendemos profundizar en tópicos muy rebuscados de índole económico, así como tampoco pretendemos realizar un amplio estudio histórico, si consideramos que el conocer las fuentes históricas de determinada problemática nos ayudará a conocer mejor la materia de estudio que es motivo de nuestra atención: " La historia debe entenderse como una ayuda para explicar el presente y el futuro, así pues, a fin de comprender muchos de los sistemas y doctrinas actuales de la administración de recursos humanos, así como el papel que juegan en el presente y el futuro de México, resulta importante hacer referencia al pasado " (18) .

Para iniciar el estudio histórico y poder alcanzar el objetivo antes planteado, será necesario dividir la historia de nuestro país en tres grandes etapas, que fueron significativamente más relevantes con mayor recuperación para la formación de la nación de nuestros días: La etapa colonial o hispánica; la economía mexicana de la época juarista y el México porfirista y contemporáneo.

(18) Arias Galicia, Fernando. Op. Cit., pp. 34

2.1.1. ETAPA PREHISPANICA.

" La existencia de construcciones monumentales en la etapa prehispánica es uno de los rasgos distintivos de las ciudades pre-industriales, según la definición de Childre.." (19). Esto quiere decir, que la existencia de las impresionantes construcciones de nuestros antepasados a las que se a dado en llamar obras públicas (templos, palacios, etc.), tuvieron eminentemente fines productivos, al acumular y luego reproducir el excedente social (caminos, obras hidráulicas y de acondicionamiento de terreno), con la existencia de lo que en esencia conocemos como una población urbana, que no producía sus propios alimentos, es decir, diferencia en composición y función de las poblaciones rurales.

Lo anterior, significa que el México prehispánico, si bien tenía una tecnología industrial menos desarrollada en comparación con otras partes del mundo al no contar con herramientas metálicas, ni animales de tiro y carga, ni de instrumentos tales como la rueda, si supo lograr una alta productividad y excedentes de producción suficientes para alcanzar un nivel económico aceptable, consiguiendo así, suplir la carencia puramente instrumental con un gran avance en materia de tecnología social y en la división social del trabajo, como lo fué el " Coatequitl ", interpretado como obra colectiva o comunal, que era fraccionada en diferentes actividades o segmentos de tarea llamados " Tequitl ", los cuales respondían a las especializaciones de grupos de trabajo (artesanos) o especializaciones circunstanciales (elaborar la comida para los trabajadores), asimismo, el " Tequitl ", era todo un fenómeno de organización socio-política que agrupaba barrios y pueblos enteros, ya que venía a ser una obligación universal.

El Tepochcalli y el Calmecac, fueron los centros de capacitación para los jóvenes de la ciudad, no únicamente en las artes militares, religión y disciplina, sino también en el aspecto económico y social. En estas escuelas los jóvenes eran adiestrados en hacer y preparar el barro, muros, surcos para cultivos, el corte de la leña, etc. Los maestros del Tepochcalli, no sólo cumplían con la actividad didáctica, sino que jugaban además un papel importante en la vida pública de la ciudad, acudiendo diariamente al palacio de Tlatoani, a esperar órdenes para hacer alguna obra pública en conjunto con sus alumnos.

(19) Elsa Cecilia Frost, Labor And Laborers Through Mexican History, Ponencias y Comentarios, Colegio México, University Of. Arizona, 1989.

El Calmecac y el Tepochcalli, fueron verdaderos centros de entrenamiento en labores necesarias para la colectividad; como también los Techcahuan fueron prehispánicos entrenadores y supervisores de las obras de beneficio social.

2.1.2. ETAPA COLONIAL.

La política económica implantada por la Corona Española, respecto de sus colonias en América, dejó un sello imborrable y característico: atraso económico, tecnológico y cultural.

Esto ocurrió, debido a que España pasa a ser una potencia económica y militar, tenía una política económica marcadamente mercantilista, las cuales eran adoptadas por la Nueva España, dando origen a dos disposiciones que de manera relevante sentaron las bases del ulterior raquitismo económico de las colonias españolas y del decreciente poder de España, que fueron: Las destinadas a extraer de las colonias, únicamente metales preciosos (oro y plata), con el objeto de aumentar la riqueza de la colonia y así restringir la exportación de otro tipo de productos, y por el otro lado, las medidas dispuestas por la corona para lograr un saldo favorable en sus finanzas y que repercutirían directamente en el comercio de España con sus colonias.

Como es claramente apreciable, estas medidas de política económica, presentan una tendencia marcadamente acumulativa de metales preciosos, relegando a su vez a segundo plano las otras características del pensamiento mercantilista.

Las otras medidas destinadas a lograr una balanza favorable, consistieron en aplicar prácticas discriminatorias a barcos mercantes extranjeros, que fletaran al servicio de particulares españoles, con el objeto de no pagar al exterior los costos del transporte, la prohibición absoluta de vender, regalar o hipotecar metales preciosos a extranjeros, de fomentar la raquitica industria española. " El descubrimiento de América, fomentó el desprecio al trabajo, merced de la facilidad con que España obtenía enormes cantidades de metales preciosos de sus colonias. La explotación de ellos contribuyó paradójicamente y en forma impresionante a hundir en definitiva a la nación española, que perdió para siempre el predominio mundial que ejerciera durante la primera mitad del siglo XVI. La conquista de que América, más que a España, sirvió a Europa, pues aceleró el paso del feudalismo al capitalismo de varios estados europeos ". (20)

(20) Economía y Política en la Historia de México, pp.23

Todo esto, tuvo un impacto decisivo en la economía de la Nueva España, ya que su industria consistía únicamente en la existencia de algunos telares y factorías de artículos de lana y seda, aunque su exportación fue tajantemente suprimida, ya que se producía únicamente para consumo interno.

El permiso para producir, manufacturar o maquilar, estaba al arbitrio del Consejo de Indias, que era el supremo tribunal en todo lo referente en materia civil, militar y religiosa.

Por lo tanto, los aspectos que sumieron a las colonias y particularmente a la Nueva España en el estancamiento económico, fueron la excesiva acumulación de metales preciosos, el absurdo proteccionismo a las industrias españolas (en Europa). La extracción de metales preciosos, centro la atención en una actividad cuya característica era la de explotar un recurso natural no renovable, el que una vez agotado afectaba seriamente al crecimiento económico posterior de las colonias; o en el mejor de los casos , a basar sus economías en la industria extractiva.

" Por órdenes expresas de Velazco, se pusieron nuevamente en actividad los obrajes de hilados y tejidos de lana, instalados en tiempos de Mendoza. La bondad de esta medida dejose sentir de inmediato para beneficio de las gentes del pueblo y de los ganaderos. A disposición de aquéllas, ofreciéronse telas a más bajos precios, los ganaderos también quedaron favorecidos , en virtud que, subió la cotización de la lana, sin embargo, lo producido por estos telares perjudicaba las ganancias de los comerciantes, y los intereses de los maestros artesanos que vivían en la península prevealecían en última instancia. " (21).

Otro factor importante en la época de la colonia fueron los gremios, que constituyeron las más importantes entidades de enseñanza para jóvenes con deseo de aplicarse en alguna actividad (artesanal, telares, herrería, talabartería, etc.). Sin embargo, éstos se convirtieron a la larga en el más implacable enemigo del progreso industrial en la colonia, debido a que no se podía reaizar ninguna actividad fuera de éstos gremios, ya que existían severas disposiciones que limitaban severamente el desarrollo y proliferación de los mismos aprendices, como lo era el que el maestro tenía que ser español, ya que un mestizo o mucho menos un indígena, podían aspirar algún día a ser maestros. El gremio constituyó así un monopolio en el que el único beneficiario era el maestro español.

(21) López Gallo, Manuel, Economía y Política en la Historia de México, pp. 32

Por otro lado, la prohibición absoluta a extranjeros a emigrar a las colonias y muchos menos a realizar inversiones o a traer alguna nueva tecnología, ideas y doctrinas extranjerizantes, dió como resultado un aislamiento casi total con el resto del mundo, más allá de las fronteras América Latina y otros países europeos que no fuera España .

Toda esta situación dió como resultado la depauperación total de la mayoría de la población de la Nueva España.

La agricultura estaba organizada únicamente para el autoconsumo, la gente dedicada al cultivo de la tierra, reducía sus actividades a siembras que bastaran para el consumo de su familia, lo que dió lugar a que no existieran excedentes susceptibles de intercambio, y no precisamente por desinterés y apatía, ya que generalmente eran indios que conservaban la posesión de sus tierras, sino debido a la debilidad de los mercados donde podrían destinarse los excedentes agrícolas.

Por otro lado, los terratenientes españoles y criollos que no se ocuparon nunca en presentar una atención especial al campo, eran los dueños de vastas extensiones o latifundios, vicio heredado al México independiente y punto de partida de la mayoría de los movimientos tendentes a modificar la mala distribución de la tierra.

Asimismo, prácticamente no existe la enseñanza técnica, fuera para la industria o el campo. La enseñanza técnica en la época de la colonia, tuvo un carácter ocasional, sobre todo al haberse impartido de una manera muy limitada. Existían muchos claustros y seminarios donde se enseñaban algunos oficios manuales, también Vazco de Quiroga, hizo que algunos pueblos a orillas del lago de Pátzcuaro, aprendieran ocupaciones artesanas, de acuerdo con las condiciones geográficas de la región; pero en general, la educación formal estuvo orientada hacia la enseñanza de las humanidades, además que de la instrucción elemental fué insuficiente, debido a que era organizada y sostenida por órdenes religiosas. Los frailes Misioneros, eran en muchos casos, personas interesadas en ayudar al indígena, viendo en ellos adeptos potenciales a la doctrina católica; pero para los frailes era difícil la comunicación oral con los indígenas, por el desconocimiento de la lengua de los nativos de la región, lo cual dió lugar a la búsqueda de métodos educativos que permitieran la comunicación con el indígena, recurriendo así, a la predicación y la enseñanza de la civilización conquistadora por medio de pictográficos, doctrinas, oraciones y primeras letras, se internaron en el alma del indígena por medio de figuras.

En medio de estas circunstancias de ingenuidad, pobreza y abandono de la naciente patria, la cuestión agraria, El sojuzgamiento Económico y la Ignorancia que sembró España a lo largo de tres siglos, rompe finalmente con la corona española, para adentrarse la nueva República en la no menos penosa y dramática vida independiente.

2.1.3 ETAPA REFORMA

Después de librada la fraguosa lucha de independencia, contra el conquistador español, la constitución de 1824, los tratados de Guadalupe, etc., México entra a una etapa de desolación absoluta.

La mayor parte del territorio nacional, se encontraba despoblado, cinco de los ocho millones de mexicanos vivían en la meseta central, el 90 % se repartía en varios millares de aldeas y ranchos inconexos, sólo una décima parte se apretujaba en diversas ciudades pequeñas y la mayoría de éstas (México) albergaba a doscientas mil personas, las perspectivas de vida humana era de 24 años, el índice de mortalidad infantil era elevadísimo, las epidemias y las enfermedades hacían estragos en las altiplanicies y en las sierras, el crecimiento natural de la población era lento. En los pocos años de vida independiente, sólo habían entrado al país quince mil extranjeros, cifra semejante de mexicanos, abandonó el país durante la fiebre de oro en California en 1848.

La consumación de la Independencia, no vino a representar ningún cambio sustancial dentro de su estructura económica, en cuanto a prácticas coloniales de producción y distribución de la riqueza. El país tuvo realmente que sufrir todo tipo de vicisitudes, antes de poder alcanzar la "Tranquilidad" otorgada por la "Paz Porfiriana", desde la pérdida de más de la mitad de su territorio, sufrir dos invasiones extranjeras, un imperio europizante, así como la penetración de una fuerte lucha fratricida y cruel que devastó al país.

Los primeros gobiernos nacionales, se encontraron con una gama de problemas y programas de acción. Por una parte, con el problema de una política derivada del liberalismo y alentada por la Revolución Industrial, y por otra con la necesidad imperante de reconstruir al país.

Es importante hacer resaltar, que a pesar de la virtual bancarrota en que se encontraba la nación, dado los trágicos sucesos políticos y económicos acumulados durante 1821 y 1857, fué precisamente en ésta época donde se sentaron las bases del desarrollo ulterior, así como las fallas y errores que a la postre darían la fisonomía que ostenta nuestro país en la actualidad. En medio de la agitación ideológica, fué delineándose una forma de gobierno y una mentalidad política y social al constante roce y estallamiento de los problemas nacionales.

Entre los varios intentos por tratar de resolver los varios apremios de la economía nacional, los primeros gobiernos se dieron a la tarea de rehabilitar las dos más importantes industrias; La minería, mediante un vigoroso programa que permitiera desaguar las minas, y la industria textil, tratando de que resulte beneficiada con los modernos alcances de la Revolución Industrial.

Sobresale en esta etapa, el proteccionismo a la industria textil, mediante decretos y disposiciones legales. En la primera década independiente por ejemplo; permitieron la libre exportación de toda la producción nacional e intentaron limitar la producción de artículos extranjeros que pudieran efectuar la industria del país.

Sin embargo, la mala calidad de los productos manufacturados por los artesanos mexicanos, así como la falta de poder de compra de la población en general, hacían que la demanda en nacional prefiriera los productos extranjeros internados al país mediante contrabando, que ya desde aquella época era una actividad muy lucrativa.

Pero los intentos más elaborados y que tuvieron cierto éxito, fueron el conocido como " El Proyecto Godoy ", " El Banco del Avío " y " La Dirección General de la Industria Nacional ", siendo éstos dos últimos, los que mayor relevancia tuvieron.

El propósito fundamental del Banco del Avío, era el de industrializar al país, a través de créditos preferenciales. Como precursor de éste, encontramos a Lucas Alamán, que tuvo gran visión hacia éste banco en el supuesto de que en México se carecía de capitalistas interesados en invertir en el país, y de que era necesaria la participación del estado y de los principales latifundios y empresarios en la dirección del Banco, como garantía para las inversiones. "Muy pronto se crearon catorce compañías con un capital de más de cien mil pesos; en 1832, la junta directiva del banco informaba que había ingresado a sus arcas \$ 464,603.00, correspondientes a la quinta parte del monto de los derechos de importación de artículos de algodón y lana y que se habían invertido \$ 253,563.00, por concepto de créditos a inversionistas mexicanos e importación de maquinaria ". (22)

" Un resumen sómero de las actividades del banco, muestran que se concedió ayuda financiera o se proporcionó maquinaria a treinta y un empresas, y que cumplió con sus objetivos originales de fomentar el desarrollo de la Industria. " (23)

(22) Autores Varios, La Economía Mexicana en la época de Juárez, Ed. País, año 1968, pp. 110

(23) Ib. pp. 110

Por lo que respecta a la Dirección General de la Industria Nacional, nació con la idea primordial de que, si los industriales no recibían ayuda financiera directa para las empresas, por lo menos se beneficiarían con la protección arancelaria y con sus gestiones para comprometer al gobierno en intensificar su lucha con el contrabando.

Entre las actividades primordiales, estaban las de promover la organización de juntas de industriales regionales, informar y documentar a los miembros sobre avances tecnológicos y científicos, logrando fuera del país, crear cajas de ahorro de socorro mutuo y de beneficencia, combatir el contrabando, crear un banco nacional y del estado general de la industria, etc.

Como puede apreciarse, existían, no obstante, por aquella época personas dispuestas a organizar, invertir, crear y levantar la endeble economía nacional. Aunque en algunas ocasiones los mismos liberales, orillaron a que el Banco del Avío cerrara operaciones al iniciarse la década de 1840. Por otro lado la Dirección General de la Industria que dependía directamente de las partidas presupuestales asignadas por el gobierno, limitaron su existencia, sin embargo, se alcanzaron parte de los objetivos. La Institución logró poner en contacto a los industriales del país; intentó con energía la creación de escuelas vacacionales para desarrollar la agricultura y las artesanías, se inició con éxito la recopilación y publicación de estadísticas industriales, pero sobre todo, permitió que Lucas Alamán, formulara las bases que se apoyaría la política industrial de México en lo futuro ". (24)

Por otro lado los esfuerzos de elevar el nivel educativo y técnico en esta época, aunque endebles eran o resultaban insuficientes para la demanda en el mercado técnico y profesional; pero con el propósito de impartir una enseñanza técnica elemental ".

En el año de 1943, el entonces presidente Antonio López de Santa Ana, funda una escuela de artes y oficios y otra de agricultura. Por desgracia, la primera de éstas, hubo de desaparecer a los dos años de haberse fundado, bajo el gobierno de Ignacio Comonfort, se renovó el propósito, volviéndose a fundar la clausurada escuela de artes y oficios. Se construyó un edificio para alojar ahí talleres de carpintería, alfarería, tornería, forja de metales, etc., la escuela no tuvo el éxito esperado, ya que los alumnos estaban todos pensionados y pronto desertaron a otros centros educativos. Hacia 1867, el gobierno del presidente Juárez, organizó la enseñanza fijando su atención no sólo en los estudios de carácter científico y literario, también creó planteles de artes y oficios cuyos planes incluían ya enseñanzas técnico prácticas, relacionadas con las ciencias físico-matemáticas, así como la enseñanza de talleres.

(24) Autores Varios, Op. Cit. pp. 6.

Este nuevo ensayo corrió mejor suerte que el anterior, al grado de que en 1871, fué inaugurada la primera escuela nacional de artes y oficios para señoritas. El ministro de Justicia e Instrucción Pública, Protacio Tagle, continúa esta campaña en favor de la enseñanza técnica, y en 1877, estableció dos nuevos talleres en la escuela de artes y oficios para hombres: e el de Imprenta y Litografía..." (25)

Como puede percibirse, las instituciones educativas y técnicas, eran pocas y salvo en rarísimos casos estaban alejadas de los últimos descubrimientos científicos y tecnológicos de la época y además pocas, muy pocas, eran las personas que tenían acceso a la educación, debido a la incomunicación, negligencia, desinterés y apatía.

En aquélla época, el país contaba con 2424 escuelas, 185,757 alumnos de primeras letras y 97 escuelas, 6059 alumnos de enseñanza media y superior, en una nación donde había dos millones de niños en edad escolar, menos de doscientos mil iban a la escuela, y el número total de maestros en todos los niveles, eran de 3722, en cambio el número de sacerdotes pasaba de cuatro mil.

La Revolución Industrial que se pretendió implantar en el país desde la Independencia, no llegó a cristalizar durante la reforma, porque el interés principal del gobierno era de carácter político y militar, cuya solución serviría de base para el desarrollo económico posterior de la nación.

La invasión francesa y el imperio de Maximiliano, fueron incapaces de conseguir el respaldo popular que les fué ofreciendo por la burguesía y los mexicanos aristocratizantes. El imperio no conoció la tranquilidad, ni la paz pública. El ejército liberal Juarista y nacional, estuvo integrado por artesanos, obreros y pequeños propietarios respaldados por la masa campesina y urbana. La lucha contra Francia y el imperio desarticuló aún más la débil desorganización económica nacional y obstaculizó el desarrollo industrial del país.

Con el tiempo los planes de Juárez y la reforma, podían llevarse a la práctica, ya que el el gobierno de Juárez a la cabeza de la república restaurada, no sólo logró sobrevivir, sino sentar las bases del progreso económico posterior y aún realizar avances económicos en todos los sectores. Lo cual, según Daniel Cosío Villegas, se debió a : ". la libertad de la opresión exterior, la calidad excepcional de los gobernantes y a la filosofía coetánea optimista y confiada.

(25) La Rollo Francisco, Historia comparada de la Educación en México, Ed. Porrúa, México 1947, pp. 421.

2.1.4. ETAPA REVOLUCIONARIA Y CONTEMPORANEA

Con el triunfo de la causa de la reforma en 1827, el país se abrió paso, a un desarrollo bastante dinámico de la economía del país.

Internamente quedaba consagrada finalmente, la constitución de 1857, con la sanción de los derechos del hombre y del ciudadano, la ausencia de fueros y privilegios, y la más importante; los principios de un gobierno federal, representativo y democrático.

Dentro de los nuevos regímenes gubernamentales, se plantearon como obvia consecuencia, un deseo de expansión y crecimiento manifestados principalmente en dos aspectos; uno eran las ciudades, donde el capital interno en expansión quería desbordar el cerco localista, hacer más diversa su actividad y conquistar para ella las ventajas de la tecnificación el otro lo formaban, los ya descollantes países industrial y económicamente poderosos, cuyo desarrollo capitalista propondría a extender sus raíces hacia regiones potencialmente productivas, como era el caso de México.

Esos intereses tendieron a estructurar el mercado nacional de tal suerte, que se convirtió en imperiosa necesidad de contar con medios de transporte eficaces que permitiera establecer comunicación con los puntos económicos más importantes del país. Se diseñó una red ferroviaria que diera acceso principalmente a los puertos, y sobre todo a los del golfo, y hacia las fronteras, principalmente la del norte.

La construcción de la red ferroviaria, repercutió de manera importante sobre el desarrollo posterior del país, al inicio del porfiriato (1870-1910), se abrieron las puertas del capital extranjero, para 1910, la distribución sectorial de la inversión extranjera era la siguiente:

. FERROCARRILES	33%
. MINERIA	27%
. DEUDA PUBLICA	14.6%
. BANCA Y COMERCIO	8.5%
. ELECTRICIDAD Y SERVICIOS PUBLICOS	7%
. AGRICULTURA	5.7%
. MANUFACTURAS.	3.9%

Debido al influjo del capital extranjero, México multiplicó sus exportaciones a un ritmo del 6.1 % anual, en el período de 1877 1878 y 1910-1911. En el mismo período se registró un cambio en la composición de las importaciones, sustituyendo productos manufacturados esencialmente. La importación de equipo y maquinaria, permitió la introducción de nuevas técnicas de producción, propiciando un decremento en la contratación de mano de obra, principalmente en la industria textil, el sector artesanal vió mermada sus ventas a los centros urbanos.

La excesiva oferta de mano de obra, provocó un descenso en el salario real, el salario mínimo real decreció de 32 centavos al día de 1870, a sólo 30 centavos en 1910. " (26)

A pesar del aparente progreso material logrado durante treinta y cinco años de dictadura, para 1910, México era un país rural y pobre. Se ha estimado que más del 95 % de la población agrícola carecía de tierras, habiéndose concentrado en extensas e ineficientes haciendas.

La tasa de mortalidad se incrementó del 32.6 %, al 33.2 % en 1910, las precarias condiciones sociales y económicas de la mayoría de la población, y el gobierno brutal de Porfirio Díaz fueron la mecha que hizo estallar el movimiento de 1910.

El período armado de la Revolución Mexicana, culmina en 1920, con la conquista de la nueva carta magna de 1917. Sin embargo, como consecuencia de la enorme pérdida de vidas y la emigración de más de 600,000 mil personas, (sobre todo hacia Estados Unidos), la población total del país decreció de 15.2 millones en 1910, a 13.6 en 1921.

Durante ese período, la actividad económica se redujo significativamente... " La Producción Minera, incluyendo el petróleo, bajó a más de 43%, sólo la industria petrolera registró un alto repunte: de una producción de 3.6 millones de barriles en 1910, subió a 193.4 millones de barriles en 1921, ocupando México en ese año, el segundo lugar en la producción mundial de petróleo, sin embargo, el producto nacional bruto del país permaneció entre 1910 y 1921.. " (27)

En el período de 1921, hubo reformas y cambios institucionales. Se establece en 1925 el Banco de México, en 1926 se funda el Banco Nacional de Crédito Agrícola, así como la primera escuela de agricultura... " El restablecimiento de la Secretaría de Educación Pública (1921), coadyuvo para que en 1923 se unificaran: la Dirección de Enseñanza Técnica, Industrial y Comercial que se encargaba de orientarla y que comprendía las siguientes instituciones: Facultad de Ciencias Químicas, Escuela de Ingenieros Mecánicos y Electricistas de Artes y Oficios para señoritas, de enseñanza doméstica y la superior de Comercio y Administración..." (28)

- (26) Rosensweig, Enrique Hernández Laos, Características del Desarrollo Industrial en México, Ed. País, México 1965, pp. 24
- (27) Casanova Alvarez, Francisco, " México: Economía, Sociedad y Política ", Ed. País, México 1985, pp. 147.
- (28) Larroyo, Op. Cit. pp. 423

El proceso de unificación política de las diferentes facciones revolucionarias, culmina en 1928 con la formación del partido nacional revolucionario.

Durante la segunda mitad de la época de los treinta, el gobierno de Lázaro Cárdenas, llevó a cabo un programa masivo de reforma agraria, mejorando la condiciones sociales y económicas de los campesinos; sin embargo, estas medidas no tuvieron repercusiones inmediatas sobre la producción agrícola, la cual aumentó en sólo 3.5 % al año en promedio.

Simultáneamente, se diseñaron medidas de política, que ayudaron a estimular el desarrollo industrial. La Ley de Impuesto en 1930, proporcionó las bases para la protección subsecuente.

Para 1938, la existencia temporal de impuestos prohibitivos y las devoluciones del peso en 1933 y 1938, fomentaron la producción industrial, la cual se incrementó considerablemente.

A partir de 1940, el gobierno fomentó de manera más decidida la actividad industrial, a través de un proceso gradual de sustitución de importaciones para abastecer el mercado interno, se promovió también el desarrollo agrícola del país, a través de fuertes inversiones públicas, principalmente en proyecto de riego y la incorporación de nuevas tierras de cultivo (principalmente entre 1945 y 1955) lo que permitió a su vez, aumentos considerables en la producción agrícola.

Desde comienzos de la década de los cuarenta a mediados de los cincuenta, México había logrado una virtual autosuficiencia en productos agrícolas básicos, lo que permitió iniciar exportaciones, principalmente a Estados Unidos.

El período de 1946 a 1958, fué de rápida inflación. El control de precios de productos agrícolas, transfirió de recursos ese sector hacia la industria, la cual fué protegida en forma creciente de la competencia extranjera.

Por esta época, el gobierno adoptó una nueva posición en cuanto al sector económico se refiere, decide participar en algunas ramas de la producción, como la del acero, productos metálicos, cemento, fertilizantes, productos químicos y petroquímicos.

Cuadro 1 Producto interno bruto a precios de mercado y tasas medias anuales de crecimiento por sectores de actividad (1900-1940) (Millones de pesos a precios de 1960).

S E C T O R	1900		1910		1921		1930		1940		TASA PROMEDIO DE CRECIMIENTO			
	ABSOLUTO	%	1900/10	1910/21	1921/30	1930/40								
Agropecuario	4 789	28.4	6 772	28.6	3 883	16.7	6 066	19.0	8 543	17.5	3.5	-5.5	4.6	3.5
Mineria	814	4.9	1 537	6.6	917	3.95	2 157	6.8	1 836	3.8	6.6	-5.5	6.9	-1.8
Industria ¹	2 589	15.6	8 557	15.2	6 407	27.5	5 629	17.7	9 188	18.8	3.2	6.1	-1.5	3.0
Petroleo	---	---	61	0.3	3 229	13.9	1 029	3.2	1 070	2.2	---	*	-12.0	0.4
Otros	2 589	15.6	3 496	15.0	3 178	10.0	4 600	14.4	8 118	16.6	3.1	-0.4	3.2	3.6
Electricidad	6	---	32	0.1	44	0.2	152	0.5	265	0.5	10.2	3.2	13.5	3.7
Construccion	126	0.8	238	1.0	326	1.4	701	2.2	1 558	3.2	6.6	3.2	8.0	3.2
Comercio	4 073	24.6	5 785	24.5	5 553	23.8	8 604	27.0	14 285	29.1	3.4	-0.2	4.5	5.1
Comunicaciones y transportes	389	2.3	482	2.1	672	2.9	1 162	3.6	1 267	2.6	2.2	3.4	5.6	0.9
Sector publico	676	4.1	766	3.3	884	3.8	1 282	4.0	3 128	6.4	1.3	1.4	3.8	0.3
Otros servicios ²	3 127	19.1	4 183	18.4	4 615	19.8	6 000	19.0	9 063	18.6	3.1	0.8	2.8	1.1
Producto Interno bruto	16 548	100.0	23 272	100.0	23 301	100.0	31 813	100.0	48 653	100.0	3.5	0.0	3.2	3.3

* Tasa superior al 150% anual.

¹ Incluye petroleo crudo y gas natural.

² Incluye restaurantes, hoteles, finanzas, seguros y servicios

FUENTE: Banco Mundial (1973), en base a indices de produccion calculados por L. Solis (1971).

Entre 1958 y hasta 1970, las presiones inflacionarias fueron controladas con mayor éxito, resultando de una acertada combinación de política fiscal y monetaria, la capacidad de exportación fué sostenida por la exitosa continuidad de exportaciones agrícolas, por las ganancias de ingresos turísticos y por la masiva influencia de capital extranjero.

Hasta 1960, el desarrollo industrial se dirigió principalmente a sustituir la importación de bienes de consumo perecedero. A principios de esa década el gobierno fomentó los programas de integración en algunas industrias, principalmente la automotriz. Este cambio de política se reflejó en el cambio de estructura proteccionista en 1960, se otorgó la más alta protección arancelaria a los bienes industriales de consumo no durable. Por efecto de la creciente protección arancelaria, la industria se expandió relativamente libre de la competencia externa, y dada la limitada dimensión de los mercados internos las plantas no lograron niveles de eficiencia y productividad que les permitiera salir a competir en los mercados internacionales, así, la expansión de la industria doméstica en la medida que sustituía importaciones que significaban un ahorro de divisas, sujetó su crecimiento a la disponibilidad de las mismas, que le permitieran la importación de insumos industriales y bienes de capital que requería la ampliación de su capacidad productiva, es decir, la capacidad del país.

De 1940 a 1960, se pierde dramáticamente el impulso conseguido a través de dos décadas y a partir de 1965, se observa un estancamiento; la industria dependió de la disponibilidad de divisas generadas por otros sectores; al caer en un profundo bache, la producción agropecuaria, la cual ya se encontraba, como mencionamos antes, en un proceso de exportación, provoca que el ritmo de crecimiento industrial se vea más restringido por la escasez de divisas. Para paliar el efecto inmediato que tuvo en la balanza de pagos, las autoridades hacendarías recurrieron periódicamente a restringir el crédito, ocasionando efectos resencionistas que limitaron aún más el crecimiento industrial; en 1976, se revalúa la moneda y obliga a la nueva administración, planear una extratragia de desarrollo industrial, a su vez, del descubrimiento de considerables reservas de hidrocarburos en el país, que influye decididamente en el panorama económico y condicional la estrategia, misma que queda plasmada en el " Plan Nacional de Desarrollo Industrial 1976-1982 ".

condicionaron las características actuales de la estructura industrial, diremos que para 1976, la industria mexicana presentaba una fisonomía diferente a la que prevalecía en 1950..." La importación de la producción de bienes de consumo final (alimentos, bebidas, tabaco, textiles, etc.), decreció del 71% del valor agregado del sector, a solamente el 47 %. En contraste la producción de bienes intermedios incrementó su contribución del 20 % en 1950, acerca del 32 % en 1970, y los bienes de consumo durables y de capital. (productos metálicos, maquinaria, equipo eléctrico, etc.), incrementaron su participación al pasar del 9% en 1950 al 21 % en 1970 ... " (29)

Esta situación ejemplifica con mucho de lo previsto con algunas teorías de la industrialización, las cuales enfatizan el paso de industrias productoras de consumo básico (textiles, alimentos, vestido) a industrias que incluyen en su producción una mezcla de productos intermedios (productos químicos , petroquímicos, cemento, metales básicos) y bienes de consumo modernos (farmacéutico y durables) equipo de maquinaria. Esto es consecuencia de cambios en la oferta y la demanda. Por el lado de la oferta, el proceso de aprendizaje, acumulación de experiencia y habilidades capacitó medianamente, a los diversos sectores a introducir nuevas industrias y productos que emplean tecnología más complicada y métodos de producción más intensivos de capital. El problema de la falta de técnicos calificados y profesionistas capaces, se pone de manifiesto en este punto, y para ejemplificar aún más, plantearemos la situación de los establecimientos manufacturados, resumido en el siguiente cuadro:

(29) La Productividad y el Desarrollo de México, pp. 37.

Cuadro II.8. Industrias Minera y de Transformación. Distribución de los Establecimientos de Acuerdo al Personal que ocupa en años seleccionados (Por Cientos).

Tipo de Industria	1960			1965			1970			1975		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Industria Arsenal ¹	87.4	5.7	19.3	84.5	7.8	16.1	80.7	3.1	12.6	80.6	2.9	11.2
Pequeña Industria ²	10.3	27.2	27.7	14.2	26.0	30.5	16.9	23.8	29.6	16.8	20.7	26.4
Mediana Industria ³	1.3	33.9	28.9	1.5	36.3	30.0	2.0	37.5	32.3	2.2	36.5	31.7
Gran Industria ⁴	0.2	33.1	24.1	0.2	33.8	23.4	3.0	35.6	25.5	0.4	39.9	30.7
Sector Manufacturero y Minero	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

¹ Establecimientos que emplean solamente personal no asalariado y hasta 5 trabajadores asalariados.

² Establecimientos con mas de 5 y menos de 100 trabajadores asalariados.

³ Establecimientos con mas de 100 y menos de 500 trabajadores asalariados.

⁴ Establecimientos con mas de 500 trabajadores asalariados.

Notas: A: Numero de establecimientos B: Valor Agregado C: Personal Ocupado

Los Totales pueden no sumar el 100% debido al redondeo.

Fuente: 1960, 1965 y 1970 Dirección General de Estadística, VII, VIII y IX Censos Industriales, Resúmenes Generales. 1975 S.P.P. Coordinación General de los Servicios Nacionales de Estadística, Geografía e Informática: Censo Industrial. Resumen General, 1979.

El cuadro anterior, muestra la importancia de los establecimientos calificados de acuerdo al número de empleados. Se aprecia así que la mayor proporción (más del 80 %) tienen características de industria artesanal, su contribución al empleo total fué elevada en los años sesentas (cercano al 20 %) habiendo decrecido su importancia relativa para esa década (a menos del 4% en 1976). La contribución que esas plantas hacen al valor agregado industrial es reducida; menos del 6 % en 1960 alrededor del 3 % en 1975.

La pequeña industria fabril, es comparativa más importante desde el punto de vista de empleo (27.7% en 1960 y 26.4% en 1975). La mediana industria, que representa menos del 2 % del número total de establecimientos, contribuye con más del 31 % del empleo y con el 34 % del producto bruto industrial en 1975.

Finalmente la gran industria, con menos del 0.4 % de establecimientos, hace la mayor contribución, tanto en términos de empleo (una cuarta parte) como del producto bruto (un tercio). Habiendo incrementado su importancia relativa en el período de 1960-1975.

Asimismo, este cuadro nos dá una idea del carácter oligopolítico de la mayoría de los establecimientos manufactureros en México. En tanto que 458 plantas que emplean más de 500 personas, contribuyen al 39.8% del producto industrial, los 97,336 establecimientos de menos de cinco personas, aportan sólo el 3.2 % del mismo. Si las primeras, se suman las que ocupan entre cincuenta y uno y 500 operarios, resulta que sólo 5291 plantas, que representan el 4.5 % del total de establecimientos, generaron en 1975 el 85.8% del valor agregado de las manufacturas.

Esto nos puede dar una idea de que por un lado, México, al igual que muchos países latinoamericanos, tiene un proceso de industrialización de naturaleza tardía y que toma ímpetu a partir de la Segunda Guerra Mundial, por otro lado, los errores y malas decisiones tomadas por el gobierno en materia económica; un proceso industrial hacia adentro, caracterizado por la presencia de un mercado interno cautivo que comenzó a agotar su dinamismo a finales de la década de los sesenta, al hacerse paulativamente más difícil la situación de bienes industriales no tradicionales.

Debemos sumar a este hecho la terrible falta de preparación de la juventud y de la población en general, para hacer frente a las situaciones generalizadas y de crisis económicas. " En lo que respecta a educación el 27.68 % del total de jefes de familia carecía de instrucción, según encuesta realizada en 1977, pero en el caso de los extractos pobres, la cifra ascendió a 60.94%, 47.20% en la clase media, y 4.35 en la clase más alta (5% de mayores ingresos).

El 40.04 % de los jefes de familia había cursado su instrucción básica incompleta, entre 34 y 52 % en los cinco primeros estratos (hablando de acuerdo a sus ingresos) y sólo 13.44 % en el estrato más alto (5 % de mayor ingreso). Sólo e 15.25 % había cursado su primaria completa, 2.62 % en el estrato más bajo, y el 16.38 % en el estrato más alto. El 11.51 % del total, había cursado instrucción media y superior (completa e incompleta), 0.86 % en el estrato más bajo y 24.47 %, en el más alto. Sólo un insignificante 4.74 % del total había cursado algún tipo de estudios universitarios; menos del 1 % los cinco primeros estratos; menos del 10 % del sexto al noveno y 17.48 % y 40.30 % los dos estratos (5 %) superiores.. " (30).

La población, es objeto del propio proceso de desarrollo económico y social y las características cualitativas y cuantitativas, así como su transformación, evolucionan en forma armónica o distorsionada, según sea la evolución de la estructura política y social. Las condiciones en que ha evolucionado la población en México, no puede menos que corresponder a los modelos de desarrollo deprovistos de independencia económica, capitalismo dependiente que se manifiesta en la polarización de la riqueza y la miseria del país.

La educación y la capacitación técnica y profesional, no puede entenderse en nuestro país y en general en el tercer mundo, como una satisfacción personal o un privilegio de minorías, sino como una necesidad impostergable del desarrollo.

México es un país que medianamente puede exhibir un sistema educacional. Sin embargo, su elevado índice de analfabetismo, sus niveles bajos de acceso a los estratos superiores de la enseñanza, así como su bajo nivel técnico y académico, dan lugar a que no sólo materialmente sino cuantitativamente la población mayoritaria en nuestro país, sea una población empobrecida, empobrecimiento cualitativo que sólo puede ser modificado en la medida que ésta población se incorpore al proceso de transformación económica y social, influyendo como parte de éste, la elevación de su propio nivel técnico y cultural.

Desgraciadamente, no es la educación el único factor de empobrecimiento cualitativo de nuestra población, (aunque lo podemos considerar uno de los más importantes) el bajo nivel de inserción en el aparato productivo, los altos niveles de subempleos abiertos y la baja incorporación de la mujer a las actividades modernas en cuanto a empleo se refiere, así como a existencia de grandes zonas rurales que sobreviven en economías familiares y de subsistencias; excluidas las condiciones de salud que se concentran en las grandes ciudades, todo en conjunto muestra un cuadro que al igual que ocurre con nuestra economía,

(30) Varios Autores, Recursos Humanos, Empleo y Desarrollo en América Latina, Ed. País, pp.144.

han venido distorsionando el desarrollo de nuestra política. Los indicadores demográficos son resultado y prueba contundente de los anterior.

Al proponerse los objetivos de desarrollo, algunos políticos y economistas, concentran su atención en los elementos meramente económicos, y olvidan los sociales: específicamente al aspecto educativo, como ocurre o a ocurrido en los últimos gobiernos de nuestro país. Consideremos que todo esfuerzo serio por el desarrollo del país, debe comenzar no por una reforma educativa radical, sino por una extraordinaria campaña educacional.

Ni siquiera los países que muestran altos índices de crecimiento económico pueden sustraerse a este esfuerzo. No se trata únicamente de crear una amplia base de técnicos y científicos. Se requiere más que nada la participación masiva de obreros, campesinos, estudiantes, amas de casa, etc., de todo el pueblo en general, que estudien y se adiestren en el desempeño común del desarrollo para el beneficio colectivo, educación y salud son a la vez parte del desarrollo y elementos condicionales del mismo. El acceso irrestricto a la educación y salud constituyen entre otros: derechos fundamentales de la humanidad.

3.- ESTUDIO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO DE LA FUERZA DE TRABAJO EN MEXICO

La escolaridad es la característica de la mano de obra que se conecta más directamente con su ubicación ocupacional. De tal modo los años y tipos de estudios, tienen una importancia creciente como criterio de discriminación de la mano de obra en el mercado, en virtud que la industrialización y la urbanización han acentuado la demanda de trabajadores con altos niveles de calificación. De acuerdo a lo anterior podemos decir, que la formación y capacitación como instrumento de participación activa en la búsqueda de un porvenir más justo y equitativo para las empresas y sus trabajadores es la verdadera solución en nuestros días. Los daños sobre capacitación en nuestro país dan a conocer debili dades considerables en los niveles técnicos y sus profesionales, Así el censo de 1970 revela que de los 13 millones de la población económicamente activa, sólo el 5% de la fuerza de trabajo empleada tiene instrumentos técnicos medios y profesionales. Para poder entender la situación de la mano de obra en México, analizaremos los siguientes aspectos :

I.- PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

II.- FORMACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MEXICO.

1.- SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL.

2.- SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

III.- ESTRUCTURA OCUPACIONAL EN MEXICO.

(Esta información fue tomada del proyecto para la planificación de recursos humanos, realizada por la Comisión Consultiva del Empleo y la Productividad.

I.- PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

a). Antecedentes históricos.- En su acepción moderna puede decirse que la planificación de los recursos humanos nace en la Unión Soviética en 1927 íntimamente ligada al primer plan quinquenal, en el mundo occidental no es sino hasta más tarde y especialmente hasta el final de la segunda guerra mundial, cuando los países industrializados, especialmente en Europa occidental empiezan a llevar a cabo ejercicios de planificación de recursos humanos, también muy relacionado con la planificación económica. La planificación de recursos humanos responde tanto en oriente como en occidente a la preocupación por lograr altas tasas de crecimiento económico bajo situación de escases de personal calificado.

El desequilibrio entre necesidades de crecimiento económico y países a llevar a cabo una mayor racionalización en el uso de las habilidades y conocimientos, poco abundantes de la población.

La planificación de recursos humanos, nacida en contextos de países industrializados, fue paulatinamente transferida a los países subdesarrollados sin mayores cambios al principio. Los su puestos por ejemplo, sobre el significado económico de la educación y la capacitación y sobre sus efectos homogéneos. A lo largo de todo el sistema económico, así como los supuestos sobre los mercados laborales fueron pasados de unos países a otros, sin tomar en cuenta los contextos diferentes. Poco a poco sin embargo, fué naciendo una planificación de recursos humanos que respondía con más fuerza a los contextos nativos de donde brotaba.

La planificación de recursos humanos fue difundida a los países en desarrollo especialmente, aunque no exclusivamente por medio de la ayuda de organismos internacionales, mediante la acción de expertos y a través del uso extendido de manuales.

Un ejemplo claro de transferencia de recursos humanos de los países industrializados a otros menos industrializados o en vías de serlo, fué una experiencia conocida como plan regional del mediterráneo en donde, de manera altamente sistemática, la organización para la cooperación económica y el desarrollo (OECD) asesoró a los países de la Europa Meridional (Portugal, España, Grecia, Yugoslavia, Italia y Turquía) En la instrumentación de un ambicioso programa de planificación de recursos humanos.

Es una manera quizás menos sistemática, la planificación de recursos humanos, se fué difundiendo por Africa, Asia y América Latina, (Nigeria, India, Tailandia, Argentina, Perú, Brasil, etc.), sobre la década de los años sesenta, adaptándose poco a poco a los diferentes contextos.

En la década de los sesentas el interés por la planificación de los recursos humanos, entendido esta última como el intento de ajuste entre requerimientos y disponibilidades de personal calificado disminuyó cediendo su lugar a otras preocupaciones, como son la relación entre educación y la distribución del ingreso; La relación entre educación, capacitación y oportunidades de empleo; y el papel del desarrollo rural y agrícola.

En México el interés por la planificación de recursos humanos entendida en términos de los ajustes entre requerimientos y disponibilidades de personal calificado, cobra fuerza debido a un lado, a las expectativas de crecimiento económico acelerado, que al hallazgo relativamente reciente de hidrocarburos hace posible, y por el otro las limitaciones que sobre este crecimiento puede llegar a imponer la carencia de personal calificado.

II.- FORMACION DE RECURSOS HUMANOS EN MEXICO

En el curso de los últimos años, la formación de recursos humanos ha cobrado un mayor interés dentro de las prioridades nacionales de desarrollo económico y social, patentizando el convencimiento creciente de la educación y la capacitación, contribuyen en gran medida a aumentar las potencialidades creativas y productivas del país en su conjunto.

1.- SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL.

El sistema educativo nacional, comprende fundamentalmente aquellos servicios que tienen como objetivo atender la demanda de educación, en los diferentes niveles y modalidades, mediante el conjunto de recursos humanos, materiales y financieros, así como de planes y programas de estudio, que permiten desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje y elevar el bienestar social de la población.

El sistema educativo nacional proporciona una serie de servicios que se encuentran agrupados por niveles, los cuales son: nivel básico, medio y superior. El nivel básico comprende la educación preescolar y la educación secundaria. El nivel medio corresponde al bachillerato y otras modalidades de educación media superior. Y el nivel superior comprende la educación normal, universitaria y politécnica.

En el nivel básico se han realizado esfuerzos por el gobierno federal para la expansión del sistema de educación primaria, el cual alcanzó en 1980 su límite natural, ya que a partir de ese año ha sido posible satisfacer el 98.1% de la demanda potencial correspondiente a este nivel educativo, sin embargo, el sistema escolar afectado, en su funcionamiento por diversas causas generalmente ajenas, que producen diversos efectos, como son:

- a).- Deserción escolar. Alrededor de un millón de alumnos abandonan las escuelas primarias.
- b).- Reprobación y repetición de cursos. Un 10% de los alumnos inscritos (aproximadamente 1.5 millones de niños están repitiendo un año escolar).
- c).- Eficiencia terminal. Sólo el 51.3 de los alumnos que inicia su educación primaria logran terminarla. (10 años de indicadores económicos y sociales (1986)

Como consecuencia de los problemas señalados se han acumulado importantes déficits de educación básica adulta del país. El censo de 1980 registró entre 5.75 y 8.14 millones de analfabetas mayores de 14 años de edad. (La oscilación se debe a que 2.39% millones de personas no pudieron especificar que condición de analfabetas o alfabetas). El coeficiente de analfabetismo fluctúa, entonces, entre el 15 y 21% de la población mayor de 14 años.

Por otra parte, entre 12.5 y 17.3 millones de 14 años, alcanzaron una escolaridad del 4o grado de primaria. Así pues, el analfabetismo simple afecta en promedio al 18% de los adultos y analfabetismo funcional, expresado por una escolaridad inferior al 4o grado de primaria, repercute también, en el 39% de esas personas.

El nivel de secundaria ha sido el que más ha crecido en el último cuarto de siglo, debido principalmente a la gran demanda, que el crecimiento demográfico del país ha generado.

Debido a esto, en 1980 se pudieron inscribir en secundaria el 87% de egresados de la educación primaria.

La eficiencia terminal de este nivel, resulta mucho mayor que el de la primaria, debido a que la deserción es menor que en los primeros años de primaria. Pero aún así los obstáculos principales de la eficiencia terminal son en su mayoría de tipo económico, los cuales afectan a los estudiantes de este nivel. Principalmente a los que pertenecen a los niveles socio económicos inferiores que son los que mayoritariamente asisten a escuelas públicas ubicadas en el medio rural o zonas urbanas marginadas.

El nivel medio es el que más creció proporcionalmente en los últimos años. En 1980 dicho crecimiento hizo posible inscribir al 27.3% de los jóvenes de 15 a 19 años .

En el nivel superior la demanda se satisfizo en un 13.4% en el año de 1980, esto significa que las inscripciones totales en este año fueron de 825,500, no obstante este crecimiento, la enseñanza superior no se sujeto a procesos de planificación adecuada. En consecuencia las universidades e instituciones de educación superior no dispusieron oportunamente de los recursos humanos ni de la tecnología de enseñanza que hubieran sido indispensables para garantizar que la educación así ofrecida, alcanzara los niveles cualitativos deseados.

De acuerdo a lo anterior, algunos planificadores de la educación han aceptado la tesis de que el crecimiento demográfico o la expansión del sistema escolar, han sido los causantes del deterioro de la enseñanza universitaria. En realidad el problema debe atribuirse, a que las políticas de expansión educativa no fueron acompañadas de las medidas necesarias para desarrollar y asignar los recursos que hubieran permitido impartir educación de buena calidad. Asimismo, el ajuste entre oferta y la demanda de trabajo con determinados niveles de ocupación tampoco pueden ser atribuidos simplemente, a la llamada explosión demográfica del país. Dicho problema tiene sus raíces en un modelo de desarrollo económico que no ha sido capaz de convertir nuestras necesidades sociales en demandas efectivas. Lo cual ha impedido que se desarrolle una demanda de trabajo realmente adecuada al perfil de los recursos humanos de que dispone el país. En lo que se refiere a capacitación de escuelas particulares para el trabajo se presenta un estudio realizado en la procuraduría federal del consumidor en 1979, en este estudio se analizarán las siguientes escuelas.

a).- Escuelas de nivel básico y medio.- impartir cursos intensivos, siempre bajo el pago de colegiaturas, con el objeto de preparar alumnos para presentar exámenes de acreditación de primaria, secundaria o preparatoria ante la S.E.P.

b).- Escuelas subprofesionales (academias). Imparten cursos a nivel medio con duración, hasta de 3 años; siendo estos sin reconocimiento oficial, se imparten cursos o carreras de: secretaría, dibujo, contabilidad, computación e idiomas, principalmente.

c).- Escuelas especializadas.- Imparten cursos de especialización a nivel práctico, tales como: cultora de belleza, estética, corte y confección, cocina y decoración entre otros.

d).- Escuelas para el desarrollo de habilidades.- Imparten cursos sin plazo determinado sobre diferentes actividades como: canto, baile, guitarra, karate y otros.

En 1979, existían en el país un total de 6500 escuelas de los tipos mencionados, pero sólo el 8% estaban registradas en la S.E.P.

Respecto al funcionamiento de las escuelas, el estudio arroja los siguientes datos:

- a).- En todos los casos se cobra por el servicio, con 6 horas de clases a la semana.
- b).- No cuentan con reconocimiento o validez oficial de los cursos que imparten.
- c).- En el 64% de los casos otorgan títulos o constancias de terminación de curso, en forma privada.
- d).- El promedio de maestros por escuela es de 4, para atender poblaciones estudiantiles medias de 25 alumnos por escuela.
- e).- El 65% de los maestros que imparten cursos son prácticos, "no tienen formación pedagógica ni constancia de estudios académicos" adecuados.
- f).- En el 60% de los casos las instalaciones no son adecuadas.

2.- SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Como se menciona en el capítulo I del presente trabajo, durante el periodo 1970-1978 el cumplimiento de la ley acerca de la capacitación se dejó a voluntad e iniciativa de las partes y los resultados fueron mínimos. Por esta razón el gobierno Mexicano se vió obligado a reconsiderar su política pasiva y pasar del estímulo a la capacitación a la obligación de impartirla. Así fué como el 9 de enero de 1908, la reforma al artículo 123 Constitucional es efectuada a través del artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, en estos artículos se enuncia el derecho del trabajador de recibir capacitación y adiestramiento de su empleado, el derecho a la participación de los trabajadores en la formulación de planes y programas, el establecimiento de los lugares y el tipo de personal que impartirá la capacitación, el tiempo destinado a esta actividad y los objetivos de la capacitación y adiestramiento. Esta reforma incluye la creación de diversos organos que permiten la realización y vigilancia de las acciones de Capacitación y Adiestramiento. Para ello se crea la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), y dependiendo de ella, el servicio nacional del empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El sistema nacional de capacitación está formado por cuatro niveles de acción.

DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

- 1.- Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento las cuales se deben constituir en cada empresa del país, dichos organismos son la base del sistema.
- 2.- Los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento por rama industrial.
- 3.- Los consejos consultivos estatales de Capacitación y Adiestramiento.
- 4.- La Unidad Coordinadora de Empleo Capacitación y Adiestramiento, organismo al que en materia de Capacitación y Adiestramiento, la ley le asigna actividades de organización, promoción y supervisión, así como de registro de constancia de habilidades laborales.

Los resultados son los siguientes:

Para septiembre de 1980 se habían registrado 80 mil comisiones mixtas que corresponden al 27% de las empresas y el 64% de los trabajadores ocupados. Para diciembre de 1980 existían registradas ante UCECA 9,379 planes y programas que representaban el 3.17% del total de empresas. A fines de 1980 había registradas 616 entidades capacitadas con 528 programas de capacitación orientadas a la producción, 451 orientadas a la administración, finanzas, contabilidad y asuntos legales; 459 hacia desarrollo de recursos humanos; 319 a ventas, mercadotecnia y publicidad y 333 a servicios diversos; además 3,103 instructores externos.

A continuación se presentan los resultados de una investigación de campo realizada por la comisión consultiva del empleo y la productividad, en 23 ciudades de la república, 2,464 empresas de 12 ramas de actividad económica, 124 sindicatos, 115 entidades capacitadoras y 43 cámaras y/o asociaciones patronales. La magnitud del universo tanto de establecimientos como del número de personal ocupado en ellos, hace que los resultados obtenidos en la muestra no puedan generalizarse, pero si permite obtener una visión aproximada de las actuaciones que en materia de capacitación y adiestramiento se realizan en México.

Las apreciaciones que se obtuvieron de dicho estudio son las siguientes:

- a).- La integración y operación del sistema de capacitación y adiestramiento ha enfrentado dificultades, debido a que no se ha logrado conciliar los intereses de los sectores involucrados.

- b).- Los recursos destinados a la capacitación en el trabajo forman una proporción insignificante; de las empresas encuestadas, sólo el 22%, asigna presupuesto para esta función, pero la mayoría de las empresas, 70% de ellas, no lo consideran de manera formal.
- c.- El método de capacitación más utilizado, es el de "aprende haciendo", en este método se utiliza la capacitación informal que consiste en la transmisión de conocimientos y experiencias de manera informal en la empresa y en el puesto de trabajo, a pesar de ser la más generalizada, enfrenta dificultades debido a su carácter empírico.
- d).- El funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento ha sido, en general, aparente debido a que las pequeñas y medianas empresas principalmente se enfrentan con diversas dificultades, para cumplir con las obligaciones legales en materia de capacitación. En cierta forma, la respuesta obtenida se limita a salvar dichos requisitos, dejando en segundo término los objetivos que se persiguen.
- e).- El analfabetismo de un reducido, pero existente sector y la baja escolaridad general de la fuerza laboral, limitan, en cierta medida, las acciones de capacitación y adiestramiento que puedan realizarse. El 42% de los operarios calificados y el 62% de los no calificados, tienen entre 4 y 6 años de escolaridad.
- f).- La rotación de personal entre empresas, principalmente de técnicos, operarios calificados y no calificados tiene variadas causas y efectos. Uno de éstos últimos, es la necesaria capacitación de los nuevos elementos. Se estima que entre el 24 y 30% de los trabajadores de estos niveles ocupacionales rotan de una a otra empresa.
- g).- Del total del personal contratado por las empresas, el 8.5% proviene de los centros educativos. Los resultados más significativos por nivel ocupacional son: El 21% de los trabajadores administrativos no directivos, el 12% de los técnicos y el 10% de los administrativos directivos son contratados al egresar del sistema educativo.
- h).- El trabajador considera en general, que no ha recibido los beneficios de la capacitación, y por lo tanto no se encuentra motivado para ello. Percibe que los beneficios son exclusivamente para la empresa.

- i).- Las entidades capacitadoras incluidas en la muestra capacitaron un promedio de 721 personas en cada una, y se estima que se tiene capacidad potencial para capacitar a 1680 personas anualmente en cada entidad, con los recursos existentes; se utiliza en la actualidad el 43% de su capacidad instalada.

III. ESTRUCTURA OCUPACIONAL EN MEXICO.

En los siguientes cuadros se presentan las proyecciones de la estructura ocupacional por grupos de ocupación, tomando como base el año de 1980:

ESTRUCTURA OCUPACIONAL (PROYECTADA)

	1980	1985	1990	1995	2000
1.- PROFESIONALES	4.64	7.25	10.96	16.66	20.82
2.- TECNICOS	2.74	3.03	3.43	4.01	4.83
3.- DIRECTIVOS Y ADMINISTRADORES.	2.14	1.86	1.65	1.45	1.29
4.- EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS.	19.20	19.05	18.94	17.26	16.09
5.- OPERARIOS Y ARTESANOS.	50.48	49.68	47.28	44.17	41.72
6.- PERSONAL DE SERVICIOS.	20.80	19.13	17.74	16.44	15.25
TOTAL:	100	100	100	100	100

Se puede observar que cuatro grandes grupos disminuyen su participación (directivos y administradores, empleados administrativos, operarios, artesanos y personal de servicios), mientras que dos la incrementan (profesional y técnico).

4. LOS MANDOS INTERMEDIOS COMO PUNTO DE APOYO DE LA DIRECCION Y SU INFLUENCIA DIRECTA EN LA PRODUCTIVIDAD.

El éxito o el fracaso de los programas y objetivos de un departamento, dependen en gran medida del empeño de los mandos intermedios (jefe de departamento o supervisor). al realizar su trabajo.

La labor de los mandos intermedios es de las más difíciles, ya que consiste en supervisar el trabajo ajeno, una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidades, sentido común y previsión que casi cualquier otra clase de trabajo.

Los individuos sólo pueden llegar a ser buenos mandos intermedios (jefes de departamento o supervisores de trabajo).

Con base en lo anterior y para poder entender la importancia de los mandos intermedios como apoyo de la dirección, así como su influencia directa en la productividad, mencionaremos brevemente el papel de los mandos intermedios dentro de cada fase del proceso administrativo, así como en otras actividades en las que tienen que intervenir.

EMPEZAREMOS A DEFINIR QUE ES LA ADMINISTRACION?:

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructura y manejar un organismo social." (31)

"Administración en la Técnica de la Coordinación." (32)

Las anteriores son algunas de las definiciones de la administración que existen, con base a ellas podemos decir que el fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, porque en el tiene que existir coordinación sistemática de medios.

La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en la religión, etc., aunque administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.,) el fenómeno administrativo es específico y distinto a los otros, por ejemplo se puede ser magnífico Ingeniero de Producción, pero un pésimo Administrador. Por lo tanto, todos los que tienen carácter de jefes de una organización social, participan en distintos grados y modalidades de la administración.

(31) Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas Ira. parte, Ed. Trillas, México, 1973.

(32)

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOS MANDOS INTERMEDIOS:

1.- P R E V I S I O N:

"La palabra previsión (dePRE-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, por ello la previsión es la base necesaria para la planeación." (33)

PARA HACER PREVISIONES ES NECESARIO:

- a) Fijar los objetivos o fines que se persiguen.
- b) Investigar los factores positivos y negativos, que nos ayudan, obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.
- c) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permiten escoger algunos de ellos, como base de nuestros planes.

La previsión responde a la pregunta Que puede hacerse?

PODEMOS DEFINIR LA PREVISION COMO:

"El elemento de la administración en que con base a las condiciones futuras en que la empresa habrá de controlarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permiten realizar los objetivos de la misma empresa." (34)

2.- P L A N E A C I O N:

Y hemos dicho que la previsión estudia lo que puede hacerse "PRE VER" las condiciones futuras en que deberán desarrollarse nuestra futura acción administrativa con base en esas previsiones, la planeación fija con precisión lo que va a hacerse ". (35)

(33) Reyes Ponce, Agustín, Op. Cit. pp. 101

(34) Ibidem, pp. 165.

(35) Ibidem, pp. 166

La planeación consiste por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguir estableciendo los principios que habrán de orientarlos, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de números necesarios para su realización". (36)

Equivale a trazar los planes, para fijar dentro de ellos nuestra futura acción.

El éxito del jefe dependerá en gran medida de su capacidad para establecer planes adecuados, para lograr los objetivos.

Esto implica el empleo del juicio y discreción para determinar cuales acciones serán más eficaces para atender posibles situaciones y necesidades futuras.

3.- ORGANIZACIÓN :

Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar con los elementos necesarios para su ejecución de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

"Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (37)

(36) Reyes Ponce, Agustín, Op. Cit. pp. 167.

(37) Ibidem, pp. 212.

Con base en las definiciones anteriores podemos decir que la organización constituye el dato final del aspecto estático o de mecánica, nos dice en concreto como y quien ha de hacer cada cosa y como la va a hacer, cuando la organización está terminada, sólo resta "actuar, integrando, dirigiendo y controlando.

Una buena supervisión exige que antes de hechar a andar un proyecto, se piense detalladamente en lo que debe hacerse para llevar a cabo la operación.

Tan pronto se ha tomado una decisión nace la necesidad de organizar instalaciones y recursos para que se alcance eficazmente el objetivo.

En el desempeño de la labor de una unidad, se requiere esfuerzos de cierto número de personas, el jefe tiene que organizar el trabajo y a los empleados al mismo tiempo de modo que las actitudes creativas y de trabajo de estos últimos se utilicen de la manera más eficaz que se sientan estimulados por sus labores y que entre todos los procesos necesarios existan una relación adecuada.

4.- L A I N T E G R A C I O N :

"Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social". (38)

La planeación que nos han dicho "Que debe hacerse" y cuando la organización nos ha señalado "Quiénes, dónde y cómo" deben realizarlo". (39)

Falta todavía obtener los elementos materiales y humanos que llenen los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización: esto lo hace la integración.

(38) Reyes Ponce, Agustín, Op. Cit. pp. 256.

(39) Ibidem, pp. 256.

Aunque se da en mayor amplitud al iniciar la operación de un organismo social (conseguir personal, maquinaria, dinero, etc...) esta función permanente, porque en forma constante hay que estar integrado al organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para constituir a los hombres que han salido a las maquinarias que se han deteriorado, los sistemas que resulten obsoletos etc.

5.- LA DIRECCION:

"Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya que con más frecuencia, delega dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes omitidas". (40)

Nos encontramos en el punto central y más importante de la administración.

Dtra razón de importancia radica en que este elemento de la administración es la más real y humana, aquí tenemos que ver en todos los casos "nombres concretos" a diferencia de los aspectos de la parte mecánica, en que tratamos más bien de relaciones, con "el como debía ser las cosas". Aquí luchamos con las cosas y los problemas "como son realmente". Por lo mismo nos hallamos en la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez y explosividad, donde un pequeño error (que provoca facilísimo, por la dificultad de prever las relaciones humanas) pueden ser a veces difícilmente reparable.

Por lo tanto el jefe tiene la responsabilidad de lograr que se haga el trabajo de iniciar la acción de suministrar la información a sus subordinados, dar órdenes o instrucciones para lograr los objetivos.

Generalmente ningún jefe puede llevar a cabo todo el trabajo de el que es responsable, valiéndose solamente de su esfuerzo personal. Por lo que tiene que delagar algunas funciones pero sigue siendo responsable, así que debe dirigir.

(40) Reyes Ponce, Agustín, Op. Cit. pp. 305.

6.- EL CONTROL:

"Es medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes". (41)

El control cierra el ciclo de la administración de hecho los controles son a su vez medios de previsión.

El control se da en todas las demás funciones administrativas.

Hay control de administración, de la dirección, la integración etc., por ello es un medio para manejarlas o administrarlas.

Si todas las personas que trabajan fueran perfectas, habría necesidad de establecer controles, todo marcharía de acuerdo con los planes, pero todos cometen errores, son olvidables, toman decisiones desacertadas, pierden la calma, es decir, se comportan como seres humanos, puesto que las personas jamás podrán alcanzar la perfección, se hace necesario poner en vigor controles que impidan que se produzcan errores o para descubrir lo que funciona mal o ponerle remedio, para poder llevar a cabo esto el jefe tiene que mantener una vigilancia estrecha en todo cuanto sucede.

El control adecuado depende de una corriente de información significativa, precisa y oportuna y que corra de arriba hacia abajo y de un lado a otro de la organización.

7.- OTRAS ACTIVIDADES EN LAS QUE TIENEN QUE PARTICIPAR EL JEFE Y QUE NO SE MENCIONARON DENTRO DE LAS BASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, SON LAS SIGUIENTES:

- Mejoramiento de trabajo.
- Comunicación.
- Toma de decisiones.
- Clasificación de puesto.
- Orientación de empleados.
- Evaluación de desempeño.
- Fijación de incentivos.
- Acciones disciplinarias.
- Planificación de carrera.
- Capacitación y adiestramiento.
- Seguridad e higiene.

(41) Reyes Ponce, Agustín, Op. Cit. pp. 355.

Como puede observarse los mandos intermedios, son un punto de apoyo muy importante para la dirección de las empresas y también su influencia directa sobre los planes y programas y por ende de la productividad.

CAPITULO III

GRADO DE SISTEMATIZACION EXISTENTE DE LA CAPACITACION A LOS MANDOS INTERMEDIOS EN LA INDUSTRIA MEXICANA.

GRADO DE SISTEMATIZACION EXISTENTE DE LA CAPACITACION A LOS MANDOS INTERMEDIOS EN LA INDUSTRIA MEXICANA

Hasta aquí hemos planteado lo que entendemos por capacitación y demostrado la necesidad real de capacitación que tienen las compañías referente a sus mandos intermedios.

Procederemos ahora a asentar la comprobación de la hipótesis señalada al principio de la tesis, la cual la definimos de la siguiente manera: "La falta de sistematización integral en el proceso de la capacitación a los mandos intermedios en las empresas mexicanas." (42)

Es importante mencionar, que fue necesario llevar a cabo una "prueba de hipótesis" conformada por dos tipos:

Hipótesis nula.- La cual establece, que no existe una falta de sistematización integral en el proceso de capacitación a los mandos intermedios en las empresas mexicanas.

Hipotesis alternativa.- Establece la falta de sistematización integral en el proceso de capacitación a los mandos intermedios en las empresas mexicanas. (43)

El planteamiento de estos dos tipos de hipótesis, es una manera de evitar uno de los errores más graves que vislumbra toda prueba de hipótesis, consistente en rechazar la hipótesis nula (que es la más exigente) cuando ésta es verdadera. Otro error, no tan grave como el anterior, es aceptar como verdadera la hipótesis nula cuando ésta es falsa.

Para comprobar las hipótesis planteadas, realizamos una investigación en una muestra indicativa de diversas empresas establecidas en el Valle de México.

(42) Recordemos que en este trabajo, entendemos por mandos intermedios, los niveles jerárquicos ubicados entre los niveles Gerenciales y los niveles más bajos en la pirámide organizacional.

Así de esta manera hablamos de supervisores, jefes de departamento, jefes de sección de área, etc.

(43) Al referirnos a las empresas mexicanas, estamos hablando de las organizaciones empresariales establecidas en México, sin importar origen de su capital.

3.1. SELECCION DE LA MUESTRA INDICATIVA.

Para determinar la muestra a investigar, definimos los parámetros a seguir que se indican a continuación, lo cual nos lleve a establecer la amplitud, sus características y metodología de la investigación.

De esta manera el estudio o investigación, abarca dos niveles básicos :

- 1.- Las organizaciones industriales y de servicios (muestra representativa)
- 2.- Los mandos intermedios de dichas organizaciones.

En cuanto a las organizaciones, se han establecido tres criterios o parámetros principales para la selección de las mismas :

TAMANO : Considerar diversos tamaños de organización para tener una mejor perspectiva de la totalidad del mercado.

DIVERSIFICACION.- Que las organizaciones seleccionadas para la muestra, pertenezcan a diversos ramos del panorama industrial, lo que permitirá reforzar la representatividad de la muestra.

Existencia de la función capacitadora.- Dado que la hipótesis básica, es la comprobación del grado de sistematización de la capacitación y no la existencia o falta de esta ; se dirigirá la investigación a aquellas organizaciones que sí cuentan con dicha función.

En cuanto a las características de los mandos intermedios, hemos determinado los siguientes criterios o parámetros que consideramos básicos para su selección.

- 1.- Que los mandos intermedios seleccionados, tengan bien definida su ubicación dentro de la estructura de la empresa, con el fin de no caer en situaciones ambiguas o inciertas, adaptando así, a la descripción que hemos referido.
- 2.- Que el empleado pertenezca a organizaciones con las características arriba mencionadas, con el fin de verificar la congruencia de lo establecido por las empresas en materia de capacitación.

EN LO REFERENTE A LAS ORGANIZACIONES

Dada la naturaleza de la investigación, se dió mayor importancia al factor : "diversificación", es decir, se prefirió para la selección de la muestra, tomar en cuenta diversas actividades o giros, tanto en el ramo industrial como de servicios, lo que en última instancia, permitiría conocer más a fondo las diversas problemáticas, las diferentes filosofías o criterios y los procedimientos seguidos en la función capacitadora en el panorama empresarial en México.

3.2.- METODOLOGIA

Se utilizarán tres técnicas de investigación, para la obtención de los datos necesarios, para lograr el objetivo propuesto. Estas técnicas serán : Observación no estructurada, entrevista y cuestionario, su uso se apegó a los siguientes objetivos secundarios.

1).- Obtener un conocimiento básico del papel que juegan los mandos intermedios, así como de su importancia dentro de la organización.

2).- Conocer el perfil de los elementos que forman los mandos intermedios (supervisores, jefes de área, jefes de departamento).

3).- Conocer específicamente los sistemas de capacitación de las empresas de la muestra: su origen, su filosofía de aplicación, su operación y control.

4).- Conocer el sentir de los empleados que llevan a cabo una labor de mandos o jerarquía intermedia con la capacitación recibida.

El primer punto, incluyo estudio de literatura y asistencia a cursos relacionados con la labor llevada a cabo por los mandos intermedios.

El segundo objetivo, se satisfizo a través de la convivencia realizada en los cursos anteriormente señalados, conjuntamente con la observación no estructurada.

Para el logro del tercer objetivo, se utilizó la entrevista con los principales funcionarios responsables de la capacitación dentro de la empresa, abordando específicamente la relevancia o la particular atención, dada a la función del supervisor.

Y el método usado para el logro del cuarto objetivo, fué el uso y aplicación del cuestionario.

Las razones de la utilización de la técnica o metodología antes descrita son las siguientes :

El estudio de la consulta bibliográfica y hemerográfica, constituyó el conocimiento bajo la técnica de instrucción programada, de donde se desprende de manera descriptiva, la aplicación de dos fuerzas diametralmente opuestas; o más aún, a la manera de Fernando Arias Galicia: "El supervisor es el hombre que se encuentra en la posición intermedia; entre lealtades y exigencias opuestas entre si, mismas ante las que sucumbe el supervisor ineficaz, el que es efectivo las contiene y sirve de eslabón entre los que se hallan arriba y abajo de él, en otras palabras, se encuentra en una encrucijada constante de conflictos.." (44) Lo que a priori, nos da la idea fundamental de la importancia de la actividad de los mandos intermedios.

La observación no estructurada, se escogió como la técnica más conveniente para el logro del segundo objetivo, ya que se resolvió asistir a los cursos de capacitación de los supervisores como uno más de ellos, de tal manera, que no permitiera un conocimiento más amplio de la valoración que ellos mismos asignan a sus funciones o actividad, su conocimiento acerca de su ubicación dentro de la pirámide organizacional. Tomar el papel de miembros del grupo y participar en sus funciones, exigía que la observación a realizar, no fuera estructurada, ya que no conocíamos de antemano conductas específicas sobre las cuales, centrar nuestra atención, más bien el objetivo fue explorar la situación y obtener la mayor información posible. por esto, se escogió la técnica antes mencionada. los resultados de esta observación se verán más adelante.

Para el logro del tercer y cuarto objetivo, se presentan las alternativas de entrevista o cuestionario, ya que las demás observaciones y métodos proyectivos, no eran aplicables a estos objetivos. Se escogió la entrevista y no el cuestionario, primeramente por la flexibilidad que ofrece aquella, con relación a este, ya que existe la posibilidad de repetir o volver a formular las preguntas, para asegurarse que han sido entendidas, o de formularlas posteriormente para aclarar el significado de una respuesta. Otro aspecto, es que ofrece una mejor oportunidad para apreciar la validez de los informes. Además de que, las personas idóneas para proporcionarnos la información requerida, fueran las directamente responsables de los programas de capacitación de la empresa.

(44) Arias Galicia, Fernando, Op. Cit. pp. 141

Por lo que era indispensable obtener mayor información posible, tomando en cuenta estas características, por tanto, la entrevista constituía el medio ideal para obtener dicha información, con el fin de lograr entrevistas completas, ordenadas y ágiles, preparamos dos guías de ellas, una sobre los supervisores y otra sobre la capacitación impartida.

3.2.1. ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS EFECTUADAS.

No existe en la actualidad, un organismo educativo especializado, que promueva la creación de estudios formales reconocidos por la Secretaría de Educación Pública, para los mandos intermedios.

Esta despreocupación por la educación formal a los mandos intermedios, a traído graves consecuencias para el óptimo desarrollo de la actividad de las empresas en el país.

Cada compañía, ha tenido que hacer a sus mandos intermedios, proporcionándoles conocimientos técnicos de producción únicamente.

Así encontramos, mandos intermedios que ni siquiera han terminado la primaria o con muy baja escolaridad, con fuertes problemas para comprender la administración científica. Esto nos lleva a analizar el roceso de reclutamiento y selección para los mandos intermedios, y nos encontramos, que en la mayoría no existen perfiles o descripciones de puesto, que permitan el soporte de una adecuada selección.

Además, no existen programas para efectuar verdaderas detecciones de necesidades de capacitación, y mucho menos, un método de evaluación de los resultados y por ende no existe seguimiento.

3.2.2. ANALISIS DE LOS CURSOS EN QUE PARTICIPAMOS.

Los puntos más significativos para el estudio que nos ocupa, y que nos reflejan el sentir de los mandos intermedios, con respecto a su actividad y características propias de los cursos son:

a) Que los mandos intermedios, con respecto a su actividad, mostraron desconocimiento en cuanto a lo que espera la organización de ellos.

b) Desconocen en la mayoría de los casos, los objetivos de las organizaciones.

c) No existe homogeneidad entre los asistentes al curso.

3.2.3. ANALISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS MANDOS INTERMEDIOS.

A continuación, analizaremos los resultados derivados de la encuesta realizada a los mandos intermedios, que conformaron la muestra indicativa.

La encuesta fue realizada a través de cuestionarios, cuya finalidad, fue conocer la visión que los mandos intermedios tienen acerca de la capacitación, así como, el grado de necesidad de la misma.

El cuestionario (anexo 4) consta de 14 preguntas, las cuales abarcan aspectos referentes a la empresa con la que laboran y su relación con la misma.

La tabulación de estas preguntas, se presentan en los cuadros del 3 al 16 y las conclusiones que podemos obtener de las mismas, son las siguientes:

En algunas empresas, no se nos permitió la aplicación de los cuestionarios, para no crear o despertar la inquietud del personal.

1.- Cuantos años tiene trabajando a nivel de jefe de departamento o supervisor en esta empresa ?

ANTIGÜEDAD EN AÑOS						TOTALES
DE	1	MES	A	1	AÑO	7
DE	2	AÑOS	A	4	AÑOS	32
DE	5	AÑOS	A	8	AÑOS	31
DE	9	AÑOS	EN	ADELANTE		35
TOTAL						105

CUADRO 3

2.- Conoce los objetivos y funciones que la Compañía pretende de usted ?

CONOCE OBJETIVOS Y FUNCIONES	INVESTIGACION DE OBJETIVOS Y FUNCIONES			TOTALES
	MAYOR PROMOCION	DESARROLLO PROFESIONAL	MAYOR PRODUCCION	
SI CONOCE	26	48	13	79
NO CONOCE	17	9		26
	IMPUTABLES A LA EMPRESA		IMPUTABLES A LA PERSONA	

CUADRO 4

3.- Anote los últimos tres cursos que ha recibido, el tiempo de duración en horas y fecha en que lo recibió

NINGUN CURSO	UN CURSO	DOS CURSOS	TRES CURSOS O MAS	TOTAL
35	21	14	35	105

DURACION EN HORAS.	TOTALES
NINGUN CURSO	35
1 A 3 HORAS.	6
4 A 8 HORAS.	8
9 A 16 HORAS.	8
17 A 26 HORAS.	8
26 A 36 HORAS.	35
36 EN ADELANTE	5
TOTAL	105

CUADRO 5

4.- Considera necesario ser capacitado ?

	LA CAPACITACION SE CONSIDERA NECESARIA.		TOTALES
	SI	NO	
R A Z O N E S	ADQUISICION DE CONOCIMIENTOS.	48	48
	ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS.	48	43
	OTRAS TENER CONOCIMIENTOS ETC.	48	14
	T O T A L E S	185	

CUADRO 6

5.- Que estimulos ha percibido despues de los cursos ?

	T O T A L E S
ECONOMICOS	4
DIPLOMA RECONOCIMIENTO	57
ASCENSOS	22
OTROS NINGUNO	22
T O T A L	105

CUADRO 7

9.- Qué actividades se realizaron después del último curso ?

SI	JUNTAS	35
	OTRAS	24
NINGUNO		46
	TOTAL	105

CUADRO 9

10.- Se ha impartido capacitación ? De qué manera ha sido impartida ?

SE HA IMPARTIDO CAPACITACION ?			
MANERAS	SI	NO	TOTALES
AUTO DIDACTICO	8		8
AUDIOVISUAL	13		13
CLASES CONFERENCIAS	40		40
GRUPOS DE TRABAJO, JUNTAS	30		30
OTROS	14		14
TOTALES	105		105

CUADRO 10

11.- La capacitación actual recibida satisface sus necesidades?

		SATISFACCION DE NECESIDADES				TOTALES
		COMPLETAMENTE	MEDIDAMENTE	POCO	NADA	
PERSONAJES	CONTIENE TODOS LOS ELEMENTOS REQUERIDOS	13				13
	CARECE DE ALGUNOS ELEMENTOS	13	13			26
	CONTIENE ADEMAS DE LOS ELEMENTOS REQUERIDOS ALGUNOS INECESARIOS		18			18
	CONTIENE ELEMENTOS INNECESARIOS ADEMAS DE CARECER DE ALGUNOS	4		26		30
	NO CONTIENE NINGUN ELEMENTO REQUERIDO				18	18
T O T A L E S		30	31	26	18	105

CUADRO 11

12.- Conoce usted el programa de capacitación para el jefe de departamento o supervisor ?

CONOCER EL PROGRAMA DE CAPACITACION	
SI	30
NO	75
TOTAL	105

CUADRO 12

13.- Considera que esta bien establecida la capacitación por parte de la Empresa ?

ESTABLECIMIENTO DE LA CAPACITACION	T O T A L E S
MUY BIEN	14
BIEN	40
MA LA	40
NO EXISTE	11
TOTALES	105

CUADRO 13

14.- Qué ventajas visualiza usted de su profesión como jefe de departamento o supervisor ?

ASPECTOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	TOTALES
APOYO ORGANIZACIONAL	30		30
ECONOMICAS	30		30
BENEFICIO SOCIAL	18		18
INTERRELACION	9		9
OTRAS LIBERTAD DE CAMBIO		18	18
TOTALES	87	18	105

CUADRO 14

CAPITULO IV.

MARCO CONCEPTUAL .

4.1. F I L O S O F I A.

Toda persona que se interese por alguna cuestión, querrá conocerla profundamente por medio de la comprensión sobre la realidad, el valor y el sentido de la misma; a este enfoque se " conoce " (45) el último fundamento explicativo de algún objeto es a lo que llamamos filosofía, y es el fundamento para resolver cualquier problema con el que se enfrente el entendimiento humano.

En este caso el objeto a conocer, es la problemática de la " capacitación " (46) en la organización, a través del estudio concreto de la capacitación a los mandos intermedios en la empresa mexicana y trataremos de resolver su adecuada sistematización, para lo cual, es preciso delinear el contexto que influye y la condiciona.

En este capítulo profundizaremos en aspectos tales como: la influencia de la cultura organizacional en la capacitación, donde consideraremos los sistemas administrativos y sus enfoques, la determinación, participación y logros por parte de los individuos en los objetivos de la organización, los recursos y potencialidades de la organización para responder a sus necesidades y objetivos; el desarrollo de la organización, donde consideramos la contribución de la capacitación al logro del desarrollo integral de la organización; la motivación para capacitar donde consideramos la identificación y participación de los objetivos de la organización, la compatibilidad de los objetivos personales y de la organización, el descubrimiento de las necesidades individuales; la ubicación de la capacitación en la organización; la sistematización de la capacitación en sus diferentes etapas de detección de necesidades, formulación de programas, evaluación de los mismos y su continuidad.

4.1.1. INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA CAPACITACION.

La capacitación siendo como definimos en el primer capítulo de este estudio, un proceso de enseñanza-aprendizaje, debe responder como cualquier proceso similar a un enfoque, el cual determinará los elementos a considerar en el mismo.

(45) Conocer. entendemos un saber, una cierta manera espiritual de tener y de ver "Ver" mi Elinführung in die Erkenntnis Theorie" Leipzig, 1927.

(46) Capacitación. como se definió en el segundo inciso del primer capítulo de este estudio.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Actualmente, existen enfoques principales para la fijación de los objetivos educacionales:

Primeramente " las escuelas de pensamiento ", que pueden ser " la pragmática, la del comportamiento y la matemática " (47).

La pragmática tiene como interés principal los resultados que se puedan alcanzar a través de proceso correcto en la toma de decisiones, para lo cual considera básicamente la experiencia, siendo el aprendizaje eminentemente práctico a través de casos concretos vividos y/o estudiados. Aquí es fundamental la interacción con participantes de diferentes organizaciones.

La escuela del comportamiento, tiende a llevar a cabo un proceso mediante la ejecución de otros, por los que es de primordial importancia, el dirigir a las personas en el desarrollo y la práctica de habilidades, observando su comportamiento específico . Para lograr lo anterior, se deben considerar en este tipo de aprendizaje la psicología y la sociología de los individuos, su motivación, su manera de relacionarse con los demás en grupos u organizaciones grandes o pequeñas.

La escuela matemática, se avoca al proceso de toma de decisiones, requiriendo en primera instancia, el contar con un orden racional y posteriormente, el poner los elementos que lo conforman en términos cuantitativos, siendo muy importante el desarrollo de la habilidad analítica en este proceso para construir modelos, estimar alternativas y diseñar probabilidades.

El segundo enfoque en la fijación de objetivos educacionales, es el estudio de las necesidades (48), el cual está muy influenciado por el objetivo que persiguen los participantes con la capacitación y requiere de la detección propia de dichas necesidades.

La detección de necesidades puede hacerse a través de cuestionarios y entrevistas en todos los niveles de la organización. Asimismo, se puede hacer mediante la valoración de la ejecución de trabajos, facilitándose si existe, un sistema de administración por objetivos u otro similar. Otro método para detectar necesidades, es el que involucra la planeación de toda la organización como los propósitos, las estrategias, determinación y análisis de los objetivos y naturaleza de las actividades futuras, establecidas de la estructura de la futura organización, etc.

(47) HAWRYLVSHYN Bohdan, et al. " Managment Development and Training Handbook ", Managment educación conceptual framework Ed. Mc. Hill, London 1975, pp. 171.

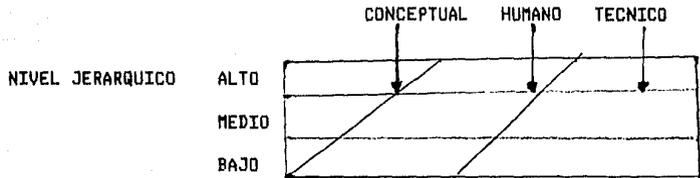
(48) HAWRYLVSHYN Bohdan, et al. Op. Cit. pp. 72.

El tercer enfoque a considerar en la fijación de objetivos educacionales, es el " análisis de las tareas " (49), donde la variación de las necesidades educativas en cuanto a conocimientos y habilidades, está fuertemente determinada por la jerarquía (cuadro 17), y por el área en la que se encuentre el puesto en la organización (cuadro 18).

(49) IBIDEM, pp 72.

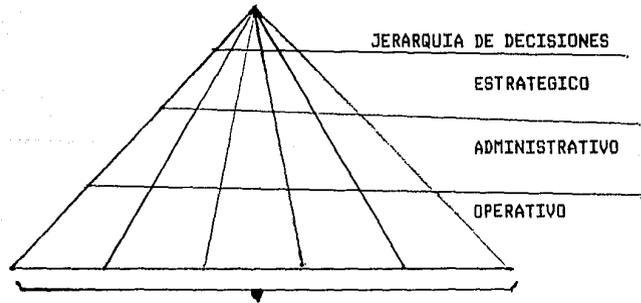
CUADRO 17 (50)

HABILIDADES REQUERIDAS.



CUADRO 18 (51)

MATRIZ DE PROGRAMAS EDUCACIONALES.



FUNCIONES DE LA ORGANIZACION.

(50) HANRYLYSHYN Bohdan, Op. Cit. pp. 73

(51) IBIDEM pp. 74

El grado de conocimientos, actividades y habilidades en la combinación de estos elementos para un puesto, depende de la naturaleza de la organización y el nivel de responsabilidades. Por lo anterior, podemos ver que este enfoque es eminentemente práctico, y considera ampliamente los principios de la administración.

Con base en lo anterior, podemos concluir que la capacitación puede utilizar en la fijación de sus objetivos educacionales cualquiera de los tres enfoques; pero considerando la adaptabilidad a la organización como básica, creemos en el enfoque del " estudio de las necesidades " como el más adecuado, ya que visualiza a la organización en forma dinámica en su operación interna y en su respuesta al medio ambiente concreto en el que se desenvuelve.

Consecuentemente consideramos en este trabajo, la fijación de los objetivos educacionales de la capacitación con base en el enfoque de " estudio de las necesidades " en su sentido más amplio y que es el que involucra a toda la organización.

Asimismo, consideramos el enfoque de " análisis de las tareas " como complemento, siendo más bien un elemento esencial a utilizar en el " estudio de las necesidades ".

La función de capacitación en cualquier organización, estará determinada en gran parte, por la aceptación que los directivos tengan de la misma y de la concientización de la necesidad de formar por la misma organización, personal capacitado, cierto es que en esto influirá en gran medida los resultados concretos que se tengan al momento en la capacitación.

Se debe " seleccionar, capacitar y formar al personal bajo un plan integral " (52) bien definido y basado en necesidades reales que ayude a los individuos y por tanto, a la organización a afrontar las transformaciones políticas, sociales y técnicas.

Se requiere de un interés y contribución constante a todos los niveles de la organización, para que la capacitación se realice en los términos planteados en sus objetivos. Y es menester dar a conocer la intervención que se precisa de cada individuo y los beneficios individuales y de organización a alcanzar, ya que nadie se esforzará espontáneamente sin visualizar la justificación de ese esfuerzo.

(52) Giver William B. Jr. " Nuevas Metas de la Dirección para desarrollar Talentos y Capacidades de Ejecutivos, Ed. Herrero Hnos., Suc. S.A. México, pp. 62.

En lo referente a capacitación, se deberá considerar la selección del personal que requerirá ser capacitado. La capacitación propiamente dicha, y la ampliación de conocimientos y experiencias mediante el contacto con el trabajo práctico, constatando aquí los resultados de la misma en el progreso de cada individuo.

Otro elemento a considerar para la aceptación de la capacitación, es la importancia que se da a la retroalimentación de las personas involucradas en la capacitación en aspectos tales como: en qué puntos y en qué sentido es defectuoso el manejo de los individuos, en qué forma deben mejorarse los cursos de capacitación, etc.

Consecuentemente, toda organización para lograr un estado de desarrollo, requiere hacerlo primordialmente a través del desarrollo de las personas que la conforman, siendo indispensable el que dichas personas estén lo suficientemente capacitadas para el buen ejercicio de sus funciones. No basta para esto, el convencimiento por parte de los integrantes de la organización de querer lograrlo, sino que es preciso que toda la " cultura organizacional " (53) responda congruentemente a este anhelo. Con esta base, podrán ser tangibles entre otros, los cambios y modificaciones en los conocimientos, habilidades y actitudes de los individuos.

Por otra parte, la integración práctica de la capacitación responde a la organización en cantidad y calidad de recursos naturales, humanos y de sistemas, pudiendo implantar un centro de capacitación e integración, ésta condicionada entre otras cosas por:

- (a) La importancia que la empresa da a la función de capacitación .
- (b) El estímulo que la empresa quiere dar a la aceptación de la capacitación.
- (c) El volumen y la continuidad del programa de capacitación.
- (d) Flexibilidad y privacidad en los programas de capacitación. (54).

(53) **Cultura.** Dentro de una organización, se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas, y normas aceptadas y practicadas por ella. " Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción " Lawrence Lorsch, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1973, pp. 111.

(54) HAWRYLYSHYN, Bohdan et al. Op. Cit. pp. 564 y 565.

El primer factor a considerar, estará basado, como se mencionó al principio de este inciso, en la aceptación por parte de los directivos de la función de capacitación, la concientización de tener personal capacitado y el convencimiento de los objetivos a obtener, lo cual se refleja en aspectos como la naturaleza y cuantía de los recursos empleados, ya que si la empresa está dispuesta a utilizar una cierta suma de dinero, espera obtener resultados que la justifiquen.

En lo referente al segundo factor, ésta lleva implícita la motivación que depende de aspectos determinados por la comunicación de los objetivos que se pretenden alcanzar con la capacitación .

El tercer factor referente al volumen y la continuidad del programa de capacitación, está determinado básicamente por los objetivos de la capacitación, debiendo existir tanto a corto como mediano y largo plazo, dichos objetivos, deben estar en consonancia con los objetivos de la organización, así como, los recursos necesarios para lograrlos. En lo que toca al cuarto factor, es decir, la flexibilidad y privacia en los programas de capacitación, es importante destacar que si se tiene una continuidad en la evaluación de los resultados de la capacitación y de las necesidades propias de la organización en el momento, la flexibilidad en los programas se torna indispensable y se deriva de una constante revisión de los objetivos organizacionales y de la capacitación. Por lo que concierne a la privacia en los programas de capacitación, se impone tanto el diseño de los programas acorde con las necesidades y características de la organización, en su parte más importante, así como , el contar con un medio ambiente integral, adecuado a la capacitación que se imparte, ya que es importante la retroalimentación en los participantes de los grupos de trabajo en las aulas, el comedor, los pasillos y en la ocupación de los tiempos de descanso.

Asimismo, al curso debe apoyársele con la correcta programación de los implementos , que requiere para impartirse, siendo necesaria una evaluación completa del curso que también considere estos aspectos. En relación con el entrenador, se debe ante todo, llevarlo a concentrarse sobre la finalidad del curso .

4.1.2. DESARROLLO DE LA ORGANIZACION.

La capacitación , como determinamos en el inicio de este estudio, es la función responsable de promover el desarrollo integral del elemento humano en la organización y siendo dicho elemento el recurso dinámico de la misma, es de primordial importancia en su desarrollo. De aquí surge la necesidad de contar con un sistema integral de capacitación que abarque a toda la organización.

Es condición de lo anterior, que exista la concientización de la función de capacitación y la actitud favorable hacia ella, por parte de los responsables de llevarla a cabo, de quienes deciden el desarrollo de la organización y en lo general, de todos los que colaboran en ella.

Para lograr la concientización y una actitud adecuada, se requiere el conocer la situación real de la organización, sus expectativas y la contribución exacta de la capacitación al mejoramiento de dicha organización, lo cual implica contar con una " comunicación tanto formal como informal de tipo abierto " (55) que sea oportuna y eficaz, que permita un clima adecuado de cooperación creatividad y automotivación.

Es necesario hacer hincapié, que en la organización los objetivos deben tener un enfoque integral, ya que las decisiones que se tomen respecto a los mismos tienen influencia en menor o mayor grado en toda la organización. Por consiguiente la capacitación debe ser considerada en forma integral respecto a sus objetivos como parte de un " sistema " (56) Asimismo, dichos objetivos se deberán considerar en su interacción con el momento preciso que vive en la organización, tanto a corto como mediano y largo plazo.

Este desarrollo de la organización, sólo será factible en " la medida que el ser humano, adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades " (57) aplicables al desempeño de su actividad en el trabajo.

Asimismo, además de buscar el incremento en la eficiencia del desempeño de sus funciones, se debe promover en el elemento humano la " satisfacción " (58) profesional y personal, que la persona humana requiere de la concientización e identificación con sus motivaciones para optimizar su actividad y creatividad en la consecución de cualquier objetivo.

Siendo lo anterior inherente a la naturaleza del ser humano, debe ser por sí mismo, constituir un objetivo primordial de la organización.

- (55) Siliceo, Alfonso, " Capacitación y Desarrollo de Personal, Ed. Limusa, México 1982, pp. 31 Comunicación formal que se lleva un contenido deseado u ordenado por la organización a través de los canales señalados por esta comunicación informal tiene un contenido ajeno al deseado por la organización sin seguir los canales fijados. Reyes Ponce Agustín, Op. Cit. pp. 314 .
- (56) Sistema. Conjunto de elementos organizados e interrelacionados con propósito o función común.
- (57) Arias Galicia, Fernando, Op. Cit. pp. 320.
- (58) Terry, George R. " Principios de Administración, Ed. Continental, S.A. México 1975, pp. 805.

La organización, como ente dinámico que es, debe preveer las situaciones futuras para poder afrontarlas de la mejor manera posible y es la capacitación la función que en cuanto al recurso humano, debe conocer y responder a las necesidades que existan en aspectos tales como la " capacidad de la fuerza laboral, los conocimientos tecnológicos y la capacidad administrativa " (59), contando con políticas organizacionales bien definidas que apoyen esta acción y con planes que determinen el alcance de los beneficios a obtener, tanto para quien recibe la capacitación, como para la organización y la sociedad.

Cierto es, que en capacitación es casi imposible establecer una relación de costo-beneficio que sea adecuada, debido al gran número de beneficios intangibles, como el incremento de interés de un individuo en su trabajo.

Y aunque en todo esfuerzo de capacitación, se persigue implícitamente un aumento en la productividad, no debemos olvidar que sus fines son tanto económicos como sociales, por lo que creemos que la valoración de la capacitación, debe hacerse partiendo de la base de su contribución al desarrollo de la organización.

4.1.3. MOTIVAR PARA CAPACITAR.

En lo que se refiere a la motivación que debe existir en la función de capacitación, es necesario que la persona determine conjuntamente con los responsables de dicha función, los objetivos que se desean alcanzar en capacitación. Asimismo, es necesario que se identifique el logro de objetivos personales en la organización, tales como: el desarrollo de un campo específico, de la creatividad o la satisfacción de ciertas necesidades de socialización, el logro de objetivos personales con influencia de la organización tales como: el contar con los recursos para efectuar estudios universitarios o el alcanzar un status de vida, así como, el logro de objetivos de desarrollo profesional, como el dominar el manejo de una área específica de la organización; para así poder conocer el beneficio a obtener, derivado de la capacitación.

(59) Celovsky, Boryx. " Training in Business and Industry " Quiénes se benefician con la capacitación? Nueva York, N.L. Enero 1972, pp. 3

La motivación, por lo tanto, no debe ser factor, sino " la causa que mueve a hacer una cosa " (60) y en sí una acción que debe ser vivida e identificada por cualquier organización que pretenda llevar a cabo una función como es la capacitación.

Además, el ser humano para desarrollarse integralmente, debe tener siempre metas que alcanzar y obstáculos que superar, ya que debe responder positivamente a las necesidades que su interacción que el medio ambiente le presenta, así pues, podemos establecer que la motivación se origina en una necesidad, y es la causa que nos mueve a buscar un estado de equilibrio o satisfacción determinado.

No olvidemos también, que en cualquier organización se persiguen objetivos netamente " productivos " y objetivos sociales, basta citar los experimentos de Elton Mayo en la " Wertern Electric Company en Hawthorne " (61) acerca de la iluminación, en donde la productividad tuvo un excelente nivel, no obstante que la iluminación era deficiente, debido a que se siguió considerando la opinión de los trabajadores acerca de las condiciones de su labor.

En lo que concierne a la motivación en la función de capacitación, ésta buscará satisfacer necesidades a través de la obtención de conocimientos y el desarrollo de habilidades. Estas necesidades aún cuando están centradas en las funciones del individuo dentro de la organización, contribuye a la satisfacción de toda la escala de necesidades, considerando que si el individuo obtiene logros por el desempeño de sus funciones, Estas sólo constituyen una recompensa parcial, y siendo que no todo logro implica desarrollo, la acumulación de logros debe guiar al desarrollo personal a través del incremento en la responsabilidad.

(60) García, Ramón Pelayo Gross. Op. Cit. pp. 595.

(61) Mayo Elton The Social Problems Of An Industrial Civilization. Harvand, University Boston 1945, pp.

Para determinar la jerarquía de necesidades que posee el individuo, y centrándonos en la realización del individuo en su trabajo, podemos referirnos a dos tipos fundamentales de necesidades, las básicas y las psicológicas.

LAS NECESIDADES BASICAS: Corresponden a lo que Maslow define como necesidades fisiológicas o primarias, y que son aquellas indispensables para la conservación de la vida.

LAS NECESIDADES PSICOLOGICAS: " Las cuales si siguiéramos la escala de Maslow, englobarían a la parte restante de la jerarquía, seguridad, sociales, psicológicas y autorrealización, se puede puntualizar como sigue:

SEGURIDAD. La sensación de que gusta y se le entiende.

RECONOCIMIENTO. El ser apreciado, y darle crédito por el buen desempeño de su trabajo.

SENSACION DE PERTENENCIA. Pertenecer a un grupo.

SER TRATADO CON RESPECTO Y DIGNIDAD.

OPORTUNIDAD. La posibilidad de mejorar y desarrollarse.

SATISFACCION CON LA REALIZACION.

PROPOSITO. La sensación de que contribuye a una causa que vale la pena.

COMPETENCIA. Con otras personas de la organización de manera sana
(62)

(62) Mc Quajg, Jack H, " Como motivar a la Gente " Problemas y Procedimientos , 3a Ed. Logos Consorcio Editorial, S.A. México 1977, pp. 15 y 16.

Por lo anterior, es necesario establecer el clima adecuado para que el individuo pueda satisfacer estas necesidades. El clima adecuado será para nosotros el conjunto de acciones, conocimientos, habilidades y disponibilidades, tendentes a la satisfacción de las necesidades básicas y psicológicas del individuo, así como, el logro de los objetivos de la organización en todas las funciones de ésta última, tales como: el asesoramiento, los sistemas de comunicación, la evaluación del personal, etc.

Al ser una finalidad esencial de la motivación, el promover el desarrollo en la capacidad y la comprensión del individuo en el trabajo, y para lograr lo anterior, es necesario considerar entre otros los siguientes criterios:

.- Reconocer el impacto que ejercen las condiciones de una organización en la personalidad de los individuos, tanto en los valores, actitudes y acciones concretas, así como, en el grado de conocimientos, interacción y nivel de responsabilidad.

.- Descubrir y promover la satisfacción y el estímulo en el trabajo, considerando los sistemas de trabajo como la administración por objetivos y los procedimientos concretos como vacaciones, premios e incentivos, etc.

.- Tener como base el conocimiento de los individuos para poder participar en su desarrollo dentro del trabajo, considerando no sólo sus conocimientos escolares, sino sus deseos, motivaciones, gustos y debilidades, dentro " de un contexto preciso de esperanza, temores e idiosincrasias " (63).

.- Analizar y establecer las razones de los éxitos y de los fracasos y la aportación de estos hechos a las personas.

.- Aceptar que la mayor influencia que tiene una persona en el trabajo, que emana de su jefe inmediato y de su grupo de trabajo.

.- La involucración de todo el grupo en la fijación de metas, lleva implícita una motivación para los logros de las mismas.

(63) Giver, William. B.G. Como dirigir a la Gente, 3a Ed. Editorial Herrero Hnos. Succ. S.A., México 1975. pp. 8.

.- La libertad de expresión en el grupo de trabajo, es condición para la identificación y el crecimiento de los individuos.

.- Se requiere concientizar a las personas de sus potencialidades.

.- Es necesario, un enfrentamiento constante a las nuevas experiencias, para poder desarrollar la madurez de los individuos en el trabajo.

Además para lograr una adecuada motivación en el trabajo, es necesaria la intervención del líder como comunicador, entrenador, evaluador del desempeño y organizador, en el cual será también de suma importancia para sus subordinados, la manera de interactuar con las personas y organizaciones externas a la organización.

Por otra parte, es necesaria " la función especializada de comunicación " (64) a través de publicidad, informes, prensa, etc. formando parte del apoyo de la organización en el trabajo del " capacitado ". En cualquier caso, el líder y el subordinado, requieren de conocer y aplicar ampliamente el concepto de la comunicación.

La motivación en la capacitación al enfocarse a la satisfacción de las necesidades del individuo a través del desarrollo de sus habilidades reales y potenciales; dará a su vez, mayor oportunidad de satisfacer las necesidades actuales y nuevas que se presenten, es decir, dará más opción al desarrollo personal inherente a todo individuo, mediante la búsqueda del " enriquecimiento en el trabajo " (65).

(64) Hawrlyn, Bohdan, et. al Op. Cit. pp. 260.

(65) El enriquecimiento en el trabajo de acuerdo con Herzberg es la obtención de responsabilidades que impliquen un reto para el individuo.

4.2. UBICACION EN LA ORGANIZACION.

La situación que ocupa la capacitación en cualquier organización, depende básicamente del conocimiento de la alta dirección, acerca de los beneficios que aporta y de los objetivos que se tengan en este campo, lo cual, está determinado en gran parte por el grado de participación en la planeación del especialista de capacitación con la gerencia.

Cabe mencionar, también que, " la capacitación en sí, tiene beneficios fácilmente perceptibles " (66) como el bajar el índice de rechazo en el control de calidad y en aspectos productivos en general, así como, beneficios difícilmente cuantificables en resultados concretos como lo es el cambio de actitudes, siendo que al profundizar en las características de liderazgo, la medición será más imprecisa.

Por lo anterior, es necesario plantear los beneficios de la capacitación, no sólo en términos cuantificables, como lo es el aspecto monetario, sino también en términos de conducta individual y organizacional.

Ahora bien, siendo la capacitación como mencionamos al principio de este capítulo, la función responsable del desarrollo de los recursos humanos en la misma, y considerando que es el elemento humano el recurso activo, no podemos negar la importancia de su función promotora acerca del desarrollo en toda la organización. Asimismo, en vista de su trascendencia, no podemos considerarla tan sólo como una función más o una función de apoyo.

También la función de capacitación, requiere de la coordinación, intervención y convencimiento de todas las personas que conforman la organización.

Por consiguiente, la capacitación se encuentra integrada al manejo de los recursos humanos, siendo su finalidad, la de promover la identificación y desarrollo del individuo en su trabajo y teniendo una función staff de repercusión en toda la organización.

(66) Singer and Ramsden The Practical Approach To Skills Analysis, Ed. Mc. Graw Hill, London 1969, pp. 5.

4.3. SISTEMATIZACION.

Con la finalidad de contribuir a obtener óptimos resultados en la resolución de los diferentes problemas con los que constantemente se enfrenta al entendimiento humano; es necesario entender la función de sistematizar.

El sistematizar consiste en la " combinación de partes reunidas para obtener un resultado o formar un conjunto " (67), ésta definición es similar al concepto de coordinar el cual, se describe como el " ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas, orientándose las personas y los medios a la realización de un fin único " (68) y es que en última instancia la sistematización pretende la estructuración teórica de los elementos, a diferencia de la coordinación que está más orientada a la realización práctica de los mismos.

En este trabajo, tratamos de la sistematización del proceso de capacitación en la organización, siendo necesario controlar el recurso y producción de los fenómenos de dicho proceso, a través de la capacitación e identificación de las relaciones entre sus elementos, así como, de la abstracción requerida en su análisis y explicación.

4.3.1. DETECCION DE NECESIDADES.

Primeramente, como establecimos en el inciso 4.2., se debe situar a la capacitación en la organización, a manera de ser fundamentalmente una política directiva y no una actividad existencial.

La finalidad primordial que tiene la capacitación en la organización, es la integración del individuo en su trabajo, al realizarlo en forma adecuada y obtener satisfacción en el mismo para lograr su óptima superación, es condición de lo anterior: "La actitud correcta en el trabajo, los conocimientos adecuados del trabajo y el desarrollo de las habilidades necesarias " (69).

(67) García, Ramón Pelayo y Gross, Op. Cit. pp. 831.

(68) Reyes Ponce, Agustín, Op. Cit. pp. 19.

(69) Stalson J, Owen, " Marketing Life Insurance " Its History in América, Homewood-Illinois, U.S.A. 1979, pp. 28

Requiriendo la capacitación para llevarse a cabo en forma apropiada de su sistematización y siendo esencialmente una función administrativa, implica la utilización del proceso administrativo, requiriéndose prever la necesidad, planear la aplicación y controlar resultados de la misma, precisando como condición de lo anterior, el efectuar un análisis de la organización para determinar los resultados actuales y los resultados que se pretenden alcanzar, es decir, se requiere realizar un análisis para detectar necesidades de capacitación.

Para poder realizar cualquier esfuerzo tendente a detectar y analizar las necesidades de capacitación existentes, se requiere la colaboración de las personas a todos los niveles de la organización. Asimismo, de la colaboración en este trabajo de grupo, dependerá la adaptación de los métodos empleados y el material usado.

La detección y análisis de las necesidades, responderá básicamente a tres aspectos:

- . Capacitación de los nuevos empleados para obtener el estandar y la calidad de trabajo en el menor tiempo posible.
- . Recapitación de empleados para conservar el nivel de trabajo y capacitación en nuevos tipos de trabajo.

Es de suma importancia por lo anterior, determinar el nivel satisfactorio de realización o estandar de actuación de las funciones y sus características en cada puesto, para poder precisar las necesidades de capacitación a través de análisis comparativo entre la " situación idónea y la situación real de la empresa " (70).

Los principios por los cuales se rige el análisis de la capacitación, según Seymour, son los siguientes:

- .- "El establecimiento de los estandares de trabajo y calidad, no deben dejarse a la iniciativa del empleado.
- .- El tiempo necesario para la capacitación estará determinado por la realización de las actividades necesarias para lograr los estandares de trabajo y calidad. " (71).

(70) UCECA, " Guía Técnica para la formulación de planes y programas de capacitación y adiestramiento en las empresas " México 1978, pp. 25.

(71) Seymour W, Douglas " Skills Analysis Training, Ed. Pitman London 1968, pp. 13.

Para ajustarse a dichos principios, será necesario profundizar en el análisis de las habilidades y conocimientos necesarios a cada puesto, así como, la actitud adecuada " dentro del contexto de la división del trabajo especializado y no especializado " (72) para poder establecer los logros u objetivos concretos de la capacitación en términos medibles en producción, eficiencia, satisfacción en el puesto, etc.

Asimismo, es necesario considerar el aprendizaje en su mecánica biológica de recepción de estímulos y generación de respuestas, a través de la función del cerebro en la toma de decisiones, determinando la manera de actuar, reaccionar y de trabajar de los individuos, para asimilar conocimientos y desarrollar habilidades, así como, al igual que vimos en el inciso 4.1.3 de este capítulo, establecer los estímulos necesarios para la motivación que requiere la capacitación.

Ahora bien, para ser congruentes con la finalidad primordial de la capacitación, necesario determinar los propósitos que se persiguen en la determinación de las necesidades de capacitación, y que consisten en:

- 1.- " Que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.
- 2.- Coadyuvar a un desarrollo óptimo de la organización a través del desarrollo óptimo de la labor individual.
- 3.- Proporcionar la oportunidad a las personas de mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes para que al tiempo que avanzan en su carrera, aumenten su contribución a la organización.
- 4.- Basar la capacitación en necesidades reales e importantes para la organización y no desperdiciar recursos " (73) .

Entre los factores a considerar en la detección de necesidades de capacitación y que constituyen su análisis, en el caso de algunos de ellos todo un método, podemos citar los siguientes:

- . El tamaño de la organización.
- . Marco legal de la capacitación.
- . Situación actual de la capacitación en la organización.
- . Actitud con respecto a la utilidad de la capacitación.
- . Bases económicas de la capacitación.
- . Índices de operación como accidentes y ausentismo.
- . Capacidad docente de la organización como técnicos y supervisores.
- . Informes estadísticos de la organización.
- . La rapidez con que se desea y se requiera se obtengan habilidades específicas de acuerdo al esfuerzo realizado.

(73) Craig, Robert L y Bittel, Lester R. Op. Cit. pp. 32

Uno de los factores de mayor consideración es la planeación de la organización a corto, mediano y largo plazo en el que se considerarán entre otros aspectos los siguientes: Requisitos futuros de personal y su entrenamiento de iniciación, requerimientos de entrenamiento, los nuevos productos o servicios de la organización y las modificaciones a los existentes, así como, la propia validez de nuestra planeación a largo plazo.

El inventario de recursos humanos, es un factor de suma utilidad, ya que entre otros aspectos considera el grado de habilidad y conocimiento individual, actitud de la persona frente a la organización, posibles situaciones para el puesto dentro o fuera de la organización, edad, número de empleados actuales y necesarios en cada categoría, etc.

Un aspecto que requiere especial atención, es la rotación del personal, determinada por edad, sexo, años de servicio, etc., ya que va a influir en el nivel de capacitación que es posible lograr y conservar en las diferentes áreas de la organización y en la periodicidad de los programas que se deberán implementar, así como, en la propia contribución de la capacitación para reducir los índices altos de rotación. Otro enfoque, al efectuar el análisis y detección de necesidades es a través de la consideración de los hechos, los cuales se entienden como " sucesos que se realizan en la empresa y que permiten conocer directa o indirectamente, las necesidades de la empresa " (74).

En lo referente a las necesidades de motivación que puede resolver la capacitación, son limitadas, no obstante que nuestra definición de capacitación abarca las aptitudes humanas necesarias en el trabajo para la superación de la persona. La detección y análisis de estas necesidades requiere de especial atención, dado el alto grado de impredecibilidad que revisten, además de que " rara vez una persona puede articular sus necesidades de motivación, que estas necesidades están comunmente interrelacionadas y que la influencia del grupo es vital. Asimismo, estas necesidades son dinámicas, no permanecen constantes durante períodos más o menos prolongados " (75).

Independientemente de los hechos, factores o métodos que se consideran en la determinación de las necesidades de capacitación, siempre están sustentadas por alguna de las técnicas siguientes: " a) observación b) cuestionario, c) entrevista " (76).

Una vez hecha la consideración de los factores que influyen en la capacitación y/o métodos para la detección y análisis de sus necesidades (ver anexo), estaremos en la posibilidad de establecer sus objetivos concretos, además de diferenciar las necesidades de capacitación de otras que se presenten.

(74) Siliceo, Alfonso, Op. Cit. pp. 39

(75) Terry, George R, Op. Cit. pp. 498.

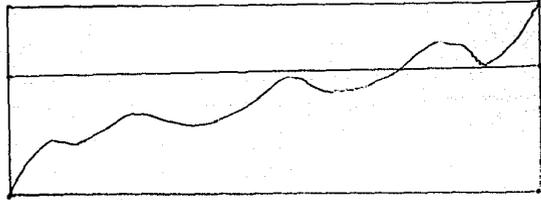
(76) Arias Galicia, Fernando, Op. Cit. pp. 323.

Asimismo, estimaremos las diferencias entre los estandares actuales de actuación y el punto óptimo de actuación en el establecimiento de dichos objetivos. Cabe mencionar, que los estandares de actuación son una herramienta indispensable en el análisis de la situación de cada individuo, respecto a la organización en la calidad, cantidad y tiempo de los resultados esperados. (ver cuadro).

CUADRO

UNA TIPICA GRAFICA DE APRENDIZAJE.

P 90
R 80
O 70
D 60
U 50
C 40
C 30
I 20
O 10



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19

SEMANAS.

FUENTE (77).

En la determinación de los objetivos concretos de capacitación, tomaremos como base la clasificación que hayamos hecho de nuestras necesidades de capacitación, a saber:

- 1.- Las que tiene un individuo.
- 2.- Las que tiene un grupo.
- 3.- Las que requieren solución inmediata.
- 4.- Las que demandan solución futura.
- 5.- Las que piden actividades informales de capacitación.
- 6.- Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- 7.- Las que exigen " instrucción sobre la marcha "
- 8.- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- 9.- Las que la organización puede resolver por sí misma.
- 10.- Aquellas en las que la organización necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
- 11.- Las que un individuo puede resolver en grupo con otros.
- 12.- Las que un individuo necesita resolver por sí sólo " (78).

(77) Singer and Ramsden, Op. Cit. pp. 21.

(78) Craig, Robert L y Bittel, Lester R. Op. Cit. pp. 33.

Asimismo, responderemos como en cualquier etapa de planeación a las preguntas: qué ? , quién ? , cómo ? , cuándo ? , dónde ? , para precisar la magnitud del esfuerzo a realizar, así como, para llevar un control adecuado del mismo o en la consecución de los objetivos propuestos.

4.3.2. FORMULACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

Una vez establecidos los objetivos de capacitación derivados de las necesidades detectadas, se efectúa la jerarquización de los mismos, considerando la contribución real de cada uno de ellos a la integración de las personas a la organización. Estos objetivos se determinan tanto a nivel de toda la organización, así como, por áreas, departamentos, secciones e individualmente.

Para determinar los cursos a impartir, así como, la estructura y contenido de los mismos, es necesario apoyarse en las necesidades individuales de las personas. Por consiguiente, consideraremos un grupo de personas con : " las mismas necesidades de instrucción y la misma escolaridad " (79).

Así, con base en los objetivos de adquisición y desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes que tengan estas personas, determinaremos los cursos a impartir y sus correspondientes objetivos

Consecuentemente, cada curso de capacitación contribuirá al cumplimiento de los objetivos de capacitación ; pero contendrá en sí mismo un objetivo concreto. Asimismo, la prioridad de los objetivos de capacitación, estará basada en la jerarquía de las necesidades de capacitación a resolver, dadas las condiciones de la organización.

Los objetivos de los cursos una vez fijados, es necesario analizarlos para poder establecer " el grado extensión y complejidad de las actividades " (80) que los integran.

Cabe mencionar, que todo objetivo debe ser claro, preciso, medible, objetivo, alcanzable y veraz. En lo referente a los objetivos de instrucción, estos implican la consecución de un proceso de enseñanza - aprendizaje, el cual se alcanzará en la medida que se verifique el aprendizaje en el individuo, es por esto, que el objetivo se enunciará en términos de la conducta que deberá poder desarrollar el individuo.

(79) UCECA, Op. Cit. pp. 25

(80) Ibidem pp. 32.

Por lo tanto, los objetivos de instrucción deben estar dirigidos a la persona a la que se capacitará, expresar la conducta a realizar en términos de un verbo para así poder ser medidos, además dicha actividad o conducta se precisará de acuerdo a calidad y cantidad de ejecución, nivel de ejecución y a las condiciones en que se realizará, es decir, los elementos técnicos a utilizar que a su vez determinan normas a seguir, lugar, duración, materiales, etc.

Al precisar el contenido de los cursos para lograr la conducta esperada en el aprendizaje, dividiremos nuestros objetivos desglosándolos cada vez en actividades más simples que permitan una secuencia lógica de instrucción, a saber: "objetivo genérico, objetivos terminales, objetivos intermedios, objetivos específicos" (81)

OBJETIVO GENERICO: Enuncia los alcances que debe lograr el participante, delimitado en precisión de función a realizar.

OBJETIVOS TERMINALES: Determina las labores que dominará el participante, diferenciando los temas a tratar en la instrucción.

OBJETIVOS INTERMEDIOS: Establecer las actividades necesarias para la obtención de los objetivos terminales, y al referirse a los incisos del contenido de la instrucción, nos darán la base para afinar el contenido temático.

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Enuncian la acción concreta que el participante podrá desarrollar al término de cada sesión de instrucción.

En el diseño de los cursos de capacitación es necesaria la intervención, además del especialista de la función de capacitación, del responsable y/o especialista de cada una de las áreas donde se llevará a cabo, debido a que será necesario coordinar aspectos tales como: "material técnico, velocidad de adquisición de conocimientos, disponibilidad de tiempo, instructores, equipo y materiales, grado de dificultad de los conocimientos, etc." (82). Para así poder precisar la estructura y el contenido del curso, siendo que la estructura contiene los aspectos en forma y el contenido, que engloba los conocimientos, habilidades y actitudes, los de fondo.

Asimismo, existen básicamente dos tipos de cursos, uno de carácter eminentemente " técnico y otro de orientación y formación en general " (83) utilizándose más de una combinación de estos dos para lo cual se requiere el conocimiento profundo de la función a la que se pretende integrar al individuo y de su medio ambiente.

(81) Ibidem pp. 33-43.

(82) Singer and Ramsen, Op. Cit. pp. 52-59.

(83) Siliceo, Alfonso, Op. Cit. pp. 45.

Por lo anterior, no podemos dispensar al jefe inmediato de su responsabilidad en el proceso de capacitación, tanto en su ejecución como en su etapa de planeación.

Ya realizado el análisis de los objetivos de los cursos de capacitación, es necesario proceder con la síntesis del análisis, que consiste en la optimización de la elaboración del programa de capacitación, por lo que en la consideración de los objetivos de capacitación a mediano y largo plazo, delimitaremos los recursos necesarios y posibles a utilizar, como : El número de instructores, los métodos de enseñanza, el lugar apropiado, el número de personal en entrenamiento, el material didáctico, los apoyos técnicos, los horarios y el volumen de contenido de sesión, entre otros, para así poder establecer en un período de tiempo los cursos a impartir, es decir, los programas de capacitación.

Existen tres tipos básicos de programas: "etapas, niveles ocupacionales y naturaleza de los cursos " (84).

ETAPAS: Se agrupan los cursos a impartir en un cierto período, pudiendo ser semestral, bimestral, etc.

NIVELES OCUPACIONALES: Se disponen los cursos de acuerdo a la jerarquía de los puestos en la organización, teniendo programas para los empleados administrativos, los servicios, etc.

NATURALEZA DE LOS CURSOS: Se ordenan los cursos de acuerdo al mismo tema, para conformar programas de planeación a largo plazo, relaciones humanas, sistemas y procedimientos, etc.

Considerando también el costo de los recursos utilizados en los programas de capacitación, adecuándolos a las necesidades y posibilidades de la organización. Asimismo, es necesario contar con un adecuado seguimiento y control de nuestros planes de capacitación a corto, mediano y largo plazo, así como, de los programas que lo integran, para lo cual, contamos diferentes herramientas administrativas, que nos permitan analizar nuestra situación y manipular variables que nos faciliten la implantación de una retroalimentación eficiente y eficaz del control adecuado y su seguimiento.

En cuanto al aspecto didáctico de la capacitación, es necesario destacar tres factores a saber: La capacidad de aprendizaje, los métodos de enseñanza y los apoyos técnicos.

(84) UCECA, Op. Cit. pp. 85 y 86.

La capacidad de apredizaje en la persona, se encuentra determinada básicamente por el contenido y por las características propias del individuo. En el contenido influyen factores tales como: El nivel técnico, La factibilidad de aplicar lo aprendido en términos de tiempo y materia, duración del programa, volumen y diversidad de conocimientos, instructor, lenguaje, bases educacionales requeridas. En las características del individuo hay que considerar entre otros los siguientes elementos: La motivación, nivel de preparación escolar, capacitación recibida, edad en la que se estudió, experiencia en el trabajo, comportamiento social, experiencia del nivel de apredizaje, actitudes, valores, aptitudes y capacidad individual.

La determinación de los métodos de enseñanza a utilizar tienen como base los objetivos de capacitación que se hayan planteado, y por tanto, la satisfacción de las necesidades de aprendizaje, tanto en sus resultados directos como en la implementación de un determinado comportamiento.

Asimismo, para la determinación de los métodos de enseñanza, se consideran factores tales como: los recursos de la organización, la extensión de los planes y programas de capacitación, número de personal, elementos técnicos requeridos en el trabajo, complejidad del contenido educacional, necesidades de interacción de los integrantes del grupo, interés y filosofía de los dirigentes.

También es necesario, considerar que la capacitación que requiere un grupo puede variar en sus características, siendo necesaria la utilización de diferentes métodos de enseñanza en cada seguimiento.

Los métodos de enseñanza son muy diversos y están orientados a satisfacer diferentes necesidades de aprendizaje, pero no podemos negar que existan métodos que de suyo son más aceptables que otros a diferentes situaciones a capacitación (ver anexo).

En cuanto a los apoyos técnicos, éstos constituyen el medio de comunicación, cuyo fin es contribuir a hacer lo más semejante posible " El entrenamiento que da el instructor y el aprendizaje que realizan el estudiante " (85) dichos apoyos técnicos, pueden de acuerdo a sus características, ocupar un lugar en la escala de representatividad que va de hechos concretos a experiencias altamente abstractas.

La determinación concreta de los apoyos a utilizar se determinará considerando básicamente la extensión, complejidad y tipo de contenido, los métodos de enseñanza, el costo, las características del grupo y del instructor, tales como habilidades, conocimientos del tema, etc, visualizando siempre el cumplimiento de los objetivos del programa de capacitación (ver anexo)

(85) Craig, Robert L. Bittel, Lester R. Op. Cit. pp. 330.

4.3.3. EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

Cualquier organización espera resultados satisfactorios en relación a los recursos empleados en un proceso, la función de capacitación no es la excepción, por lo tanto, se busca resultados tangibles en la mejora del desempeño de las personas, derivados de la aplicación de lo aprendido.

Partiendo de la base de que el costo de capacitación debe ser siempre mejor al ahorro por el mejoramiento de la misma, y aunque los resultados sean o no tangibles económicamente, es importante establecer la contribución concreta a los objetivos de capacitación en términos de esfuerzo-resultado, para evaluar la eficiencia y la eficacia de los programas.

El programa de capacitación, contempla un " proceso ordenado " (86) para efectuar un eficiente y eficaz aprendizaje y establece las bases para la aplicación de los conocimientos transmitidos con rapidez, calidad, precisión y facilidad.

Los resultados de la capacitación, pueden reflejarse básicamente en dos aspectos: aquellos que pueden ser medibles directa o indirectamente desde el punto de vista económico y los que atienden al desempeño individual o de grupo y su valoración, que se pueden especificar solamente en términos del comportamiento.

Dentro del primer grupo, podemos citar entre otros a: niveles estandar de producción, pérdidas por exceso de desperdicios, costo de rotación de la mano de obra, etc.

En el segundo grupo, tenemos aspectos como las actitudes, valores, conductas, creatividad, motivación, etc.

Podemos detectar también en la evaluación del programa de capacitación, el avance o mejoramiento inmediato en aspectos específicos tales como: la adquisición de conocimientos, la habilidad manual, etc. Y aspectos cuyo mejoramiento no es mediato y sólo se puede evaluar en los resultados de los individuos en la realización de sus funciones, al compararlo con el nivel estandar.

Una herramienta muy útil en dicha evaluación, es la observación del desempeño en las " personas cuyos resultados son menores al nivel estandar " (87) ya que obteniendo una generalización de los aspectos que son deficientes, se puede cambiar el contenido o la forma del mismo en los programas de capacitación.

(86) Singer and Ramsden , Op. Cit. pp. 16

(87) Singer and Ramsden , Op. Cit. pp. 16

Es muy importante el " enfoque organizativo de los conocimientos expuestos " (88) para obtener un proceso de aprendizaje eficiente, también se debe considerar la capacitación y nivel de los entrenados conjuntamente con los métodos de enseñanza y con las características de los instructores.

A la estructura de este enfoque organizativo y de su seguimiento, contribuye la evaluación del programa de capacitación en sus diferentes etapas a saber: " evaluación inicial o diagnóstica, evaluación durante el programa o de ajuste y evaluación final " (89).

En la evaluación inicial, se miden los conocimientos y habilidades de los integrantes del curso, en forma tanto cuantitativa como cualitativa en lo referente al tema que se tratará en el curso.

La evaluación durante el programa, permite conocer el grado de adquisición de conocimientos y habilidades, en relación con la consecución de los objetivos del curso, proporcionando la visión para hacer los ajustes necesarios.

La evaluación final nos permitirá conocer el nivel que se logró en el cumplimiento de los objetivos planteados en el curso.

La finalidad de la evaluación de los programas de capacitación, consiste básicamente en conocer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, y siendo que la evaluación se identifica con la etapa de control del proceso administrativo que es donde complementa su razón de ser. Citamos la definición de Maddock al respecto, " Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes " (90).

Sus propósitos pueden ser enunciados como:

- Motivar al participante, dándole la oportunidad de conocer su nivel de instrucción.
- Determinar la eficiencia del curso de capacitación.
- Estimar las diferencias individuales entre los participantes .
- Hacer del conocimiento de los participantes las destrezas, capacidades y conocimientos, que deben adquirir para dominar la materia (91).

Podemos decir, que se enfoca básicamente a los conocimientos y habilidades adquiridos, los cambios en la conducta, los resultados en el desempeño de las funciones y las actitudes y motivaciones de los participantes del programa de capacitación.

- (88) Ibidem pp. 25.
- (89) Giver. William B. Jr. Op. Cit. pp. 68.
- (90) Reyes Ponce, A. Op. Cit. 355.
- (91) Uceca Op. Cit. pp. 73 y 74.

Asimismo, estos métodos pueden combinarse y modificarse dependiendo del nivel de complejidad en la función de capacitación y de la retroalimentación requerida en la misma.

4.3.4. CONTINUACION DE LA CAPACITACION.

La función de capacitación puede considerarse bajo diferentes enfoques, con base en la importancia y complejidad que se le conceda, lo que creemos al respecto es que constituye por sí misma un " sistema " (93) y como tal, desarrolla un proceso que posee continuidad, así intervienen las etapas de previsión, planeación, organización, integración, ejecución y control.

La previsión se identifica con la detección de necesidades, la planeación con el diseño de los planes y programas de capacitación, la organización con la precisión y jerarquización de los objetivos de la capacitación con sus diferentes fases , la integración con la implementación de los recursos en la estructura y contenido de los programas de capacitación, la ejecución se asemeja propiamente a la instrucción, y el control a la evaluación de los programas de capacitación.

Ahora bien, la continuidad en el sistema de capacitación, se logra a través de la función de la planeación con el control, constituyendo este último la base para la planeación, ya que refleja el nivel de logro en los resultados esperados y la situación real de la organización. Así, al compararse nuestra situación organizacional contra las nuevas expectativas y la capacidad de respuesta a las mismas, estaremos desarrollando la etapa de planeación.

La continuación de la capacitación implica el manejo organizado de " Información que permitá una adecuada toma de decisiones " (94) siendo que los recursos humanos poseen una dinámica especial en lo referente a las cualidades de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para llevar a cabo un comportamiento satisfactorio, no sólo en el desempeño de una función específica, sino de la contribución al mejoramiento de la estructura y de los individuos de una organización, al interactuar con quienes la integran.

(93) Sistema: Conjunto coherente de elementos distintos que se articulan entre sí, mediante la categorización de diferencias- con base en principios de evaluación asumidos- posibilitando su interacción como un todo homogéneo, y con capacidad de crecimiento que redunde en la generalización de un continuo de adecuación progresiva, para alcanzar un objetivo propio, específico y predeterminado. Galvan V., Luis A. y Marin L., José Ma. " Organización y Desarrollo 3 pp. 4.

(94) Arias Galicia, Fernando. Op. Cit. pp. 478.

Asimismo, como mencionamos en el inciso referente a la evaluación de capacitación en este capítulo, es necesario, considerar el impacto de la capacitación tanto en los resultados inmediatos de los cursos como en el desempeño de las funciones, requiriendo esto último, un seguimiento de la " Trayectoria personal " (95) de la asimilación de la función de capacitación..

Por lo consiguiente, en la consideración del sistema de capacitación y atendiendo a la continuación del mismo, es necesaria la actuación del jefe inmediato, además del especialista de capacitación como reforzador o evaluador del desempeño individual.

Por otra parte, es necesario hacer incapié en la estimación dinámica, en la superación constante de las expectativas de desarrollo de los individuos en el proceso de seguimiento de la función de capacitación en consonancia con la planeación a mediano y largo plazo de la organización.

(95) Siliceo, Alfonso. Op. Cit. pp. 93.

CAPITULO V

METODO PROPUESTO.

METODO PROPUESTO

5.1 ETAPA DE DETECCION DE NECESIDADES.

5.1.1. PASO 1.- FILOSOFIA DE LA ORGANIZACION CON RESPECTO A LA CAPACITACION DEL PERSONAL.

5.1.1.1. APERTURA AL CAMBIO.

5.1.1.2. PROMOCION DEL INDIVIDUO Y DE LA ORGANIZACION.

5.1.1.3. LA CAPACITACION : RESPONSABILIDAD BASICA DE TODO JEFE

5.1.1.4. APOYO ORGANIZACIONAL A LA FUNCION DE CAPACITACION.

5.1.2. PASO 2.- DEFINICION DE AREAS DE INTERES.

5.1.3. PASO 3.- ANALISIS DE ORGANIZACION.

5.1.3.1. DESCRIPCION DE PUESTO.

5.1.3.2. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

5.1.3.3. CARTA DE REEMPLAZO.

5.1.3.4. PRONOSTICO DE RECURSOS HUMANOS.

5.1.4. PASO 4.- CONFRONTACION PUESTO-PERSONA.

5.1.5. PASO 5.- SEPARACION Y JERARQUIZACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

PROPOSITO GENERAL.

En este punto, queremos considerar cuál es la finalidad que perseguirá el método propuesto, para poder visualizar así, la importancia que implica el mismo.

Podemos definir entonces dicho propósito general como el " optimizar el uso de los recursos (humanos, económicos y tecnológicos) de la organización.

Esto se entiende, si consideramos que al mantener capacitados a los miembros de una organización, éstos serán más eficientes y eficaces, optimizando, por ende, el empleo de los recursos económicos y tecnológicos con los que cuentan.

OBJETIVO.

El objetivo del método se desprende del propósito general y se concibe como el " obtener una capacitación eficaz y eficiente, congruente con las necesidades de la organización, aprovechando al máximo posible los recursos de la misma ".(95 A)

ETAPA 1.- DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Esta etapa está compuesta por cuatro pasos y su finalidad es (analizar y confrontar al ser con el deber ser, lo real contra lo deseado) descubrir las necesidades verdaderas que posee la organización y separar las que conciernen a capacitación.

5.1.1. PASO 1.- FILOSOFIA DE LA ORGANIZACION CON RESPECTO A LA CAPACITACION DEL PERSONAL.

" Las ciencias de la naturaleza en la actualidad, han llegado a determinar la supervivencia como el efecto de resolver, en términos de equilibrio, dos exigencias opuestas de los organismos: La de conservación y la de evolución. Cuando un organismo no enfrenta satisfactoriamente su conservación, invalida la posibilidad de su supervivencia. Cuando un organismo no se resuelve con capacidad de desarrollo, va limitado hasta eliminarla, su capacidad de supervivencia. El crecimiento desorganizado es el cáncer; la organización sin crecimiento es la asfisia ". (96).

Podemos transferir estos conceptos a la organización y darnos cuenta de la importancia de enfrentar adecuadamente el problema de la supervivencia. y Estamos convencidos que para esto, es de vital valor el papel que juega la alta dirección de la misma, pues es la que a manera de cerebro en el hombre, puede estar consciente de la situación imperante en la organización, así como del querer hacer y ser de la misma. A ella competirá, fundamentalmente, el tomar acciones que permitan, no tan sólo sobrevivir si no inclusive desarrollarse sistemáticamente.

(95 A)

(96) " Organización y Desarrollo " Ed. Servicios de Promoción Educativa, S. de R.L. México 1973, pp. 27.

Galván, L.A. y Marín, J. M., afirman en su libro " Organización y Desarrollo ", que el desarrollo sistemático viene a ser la " conservación de sistemas sin pérdida de identidad y evolución del conjunto susceptible de crecimiento ", y es aplicable tanto al individuo como a la organización. Podría compararse con el concepto de ser más , que más adelante se da.

Es por esto, por lo cual el método toma como punto de partida a la organización misma, y de manera especial a los principales dirigentes de la misma.

Es importante hacer notar que por " Principios dirigentes " queremos entender aquéllos que son los responsables de señalar hacia dónde se encaminará la organización desde el punto de vista global.

Así, es de vital importancia el que estos dirigentes apoyen la capacitación como factor esencial en el proceso de desarrollo sistemático, pues de lo contrario el esfuerzo que implica la implantación del método , de manera profesional, sería inútil, y no tan sólo esto, sino que muy probablemente contraproducente, propiciando frustración y pérdida de recursos valiosos que, encauzados a otros aspectos, serían de mayor valía.

Por lo tanto, la capacitación será justificable en la medida en que la dirección la apoye, y hasta la exija; que sea consciente de su necesidad.

También puede verse que la capacitación no tiene su fundamentación en la ley, sino en el mismo seno de la organización que lucha por conservarse y evolucionar.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

CONDICIONES BASICAS PARA IMPLEMENTAR EL METODO.

El método propuesto implica una serie de condiciones que, a manera de filosofía o valores, requieren ser adoptados por las organizaciones que lo utilicen. Esta filosofía o manera de pensar, se verá concretizada en todos los pasos que implica dicho método.

Ciertamente no queremos pecar de utopistas y pensar que la filosofía que plantearemos la adoptará el 100% de las organizaciones que apliquen el método; éste puede aplicarse aún sin ella, si bien no con la efectividad que se propone. El método en sí puede ser valioso en la medida que sistematiza un proceso, más creemos que si se aplica como parte de una estrategia global de promoción, tanto individual como organizacional, adquirirá un especial valor, pues servirá entonces de encauzador y proporcionador de valores que van más allá del simple aumento de productividad, en términos de resultados; valores que trasciendan a los integrantes de dicha organización.

Es por esto, por lo que el método implica acciones indirectas que a simple vista podrían parecer innecesarias; pero que indiscutiblemente le permitirán que sea integral y forme parte verdaderamente, de la estrategia anteriormente señalada.

Warren G. Bennis, señala en su libro " Desarrollo Organizacional, su naturaleza, sus orígenes y perspectivas " (1969), que ha venido surgiendo un cambio en la filosofía de la gerencia (alta dirección) y que parece ser por las siguientes causas:

- 1.- Un nuevo concepto de hombre, basado en el conocimiento de sus complejas y cambiantes necesidades, que reemplaza a una idea del hombre demasiado simplista, inocente y autómatas.
- 2.- Un nuevo concepto del poder basado en la colaboración y la razón, que reemplaza a un modelo de poder, basado en la coherción y amenaza.
- 3.- Un nuevo concepto de los valores organizacionales, basado en ideales humanísticos -democráticos, que reemplaza al sistema de valores de la burocracia, despersonalizado y mecanicista.

Concluye que " El verdadero empuje hacia estos cambios, provienen de la necesidad, no sólo de humanizar la organización, sino también de utilizarla como un crisol para el crecimiento personal y el desarrollo de la autorrealización ".

Compartimos estos conceptos de Bennis y es por esto, por lo que deseamos sostener el método propuesto bajo estos cambios trascendentales.

Así pues, las condiciones que creemos , deberán darse y mantenerse o superarse en la aplicación del método , son fundamentalmente las siguientes:

- 1.- Apertura al cambio.
- 2.- Promoción del individuo y de la organización.
- 3.- La capacitación: responsabilidad básica de todo jefe.
- 4.- Apoyo organizacional a la función de capacitación.

5.1.1.1. APERTURA AL CAMBIO.

En esta época de cambios tan vertiginosos, se puede adoptar dos posiciones básicas:

- a) Aceptarlos y prepararlos para enfrentarlos.
- b) Rechazarlos y " Encerrarse " en lo que actualmente consideramos es lo que nos da resultado.

En México, dada nuestra idiosincracia, la segunda postura es la que más predomina, aunque a veces de pretende hacer creer que es lo contrario. La verdad es que al empresario mexicano, en términos generales, le hace mucha falta la visión al futuro y no sabe enfrentarse al cambio.

Es por lo anterior, por lo que consideramos básico este " Valor " para la aplicación del método. Es muy común que al estar elaborando un plan y programa de capacitación nos olvidemos de los cambios que en un futuro pueden ocurrir o que inclusive hemos detectado que ocurrirán. Esto es un grave error, pues resta efectividad a la capacitación.

En ocasiones, ni siquiera se le da la importancia que como medio para promover el cambio planeado, se merece.

5.1.1.2. PROMOCION DEL INDIVIDUO Y DE LA ORGANIZACION.

Se ha cuestionado bastante si la capacitación debe estar orientada hacia el hombre o hacia la organización. Son dos tendencias, si bien no opuestas, por lo menos divergentes.

Al hablar nosotros de promoción ya definida anteriormente, no podemos aislar al individuo de la organización. El ser más de aquél , tiene repercusión ineludiblemente, en la organización.

La capacitación con bases promotoras, enfocada al hombre, será considerada como un esfuerzo de mejoramiento individual, desarrollando sus capacidades técnicas y humanas, y enfocada hacia la organización, como un esfuerzo de mejoramiento global de la misma, (clima de la organización, espíritu de equipo, cooperación , etc.).

Ampliando un poco estos conceptos, diremos que la capacitación orientada hacia el hombre, se concibe como un perfeccionamiento individual, es decir, como medio de desarrollar los conocimientos y la personalidad de cada uno. Se busca el mejoramiento de la empresa a través del mejoramiento de sus miembros. Dicho mejoramiento individual puede referirse al campo de las capacidades técnicas, habilidades físicas o actitudes; pero en todos los casos resultaría necesario una capacitación profesional y una capacitación humana.

Por capacitación profesional, queremos entender la que se orienta al aspecto profesional inherente al área de cada individuo dentro de la organización (destrezas físicas, conocimientos, habilidades para aplicar los conocimientos , etc.) su objetivo es el renovar o dar los conocimientos y habilidades requeridas al personal.

Por capacitación humana, entendemos aquella que se consagra a desarrollar al máximo la capacidad de reflexión, organización iniciativa, mando y sentido de responsabilidad, así como fomentar el sentido de desarrollo personal.

Por otro lado, la capacitación orientada hacia la organización persigue un mejoramiento de la misma, desde el punto de vista económico y psicosocial. El primero se traduce en términos normales de todo administrados, en resultados, y la naturaleza psicosocial del esfuerzo tiene que ver con la satisfacción y crecimiento individual, la formación de verdaderos equipos de trabajo y una integración hacia esfuerzos comunes.

Si consideramos en enfoque de sistemas, la organización sería un sistema compuesto por varios subsistemas o áreas, las que a su vez, serían sistemas compuestos por subsistemas o secciones, y así sucesivamente. Por lo tanto, lo referido aquí respecto a la organización podría trasladarse a un área o a una sección de la misma.

Es importante el asentar, que en esta organización, no debe considerarse nunca a la capacitación como un medio de hacer el motor humano más manejable o más rentable. Dicha capacitación no es ni una trampa disimulada, ni un instrumento de servidumbre. Una capacitación que beneficiase a la organización sin beneficiar al hombre, se condenaría a sí misma.

Por lo tanto, nosotros consideramos que las orientaciones de la capacitación que se han tomado como divergentes, resulten ser finalmente convincentes. La organización es inseparable de sus miembros, y por ende, la consecuencia posible en cualquiera de las dos orientaciones, podría ser una mejora de los resultados de la organización; pero lo importante es tener presente que está formado por hombres y hacia ellos se deben dirigir nuestros esfuerzos.

La capacitación con bases de promoción, se entenderá pues, como una unidad y no como dos enfoques separados, debiéndose observar que cualquier tendencia que tengamos hacia uno de ellos podría crearnos problemas más potenciales en el otro.

5.1.1.3. LA CAPACITACION, RESPONSABILIDAD BASICA DE TODO JEFE.

Toda organización de cualquier naturaleza, para que exista como tal, debe contar con los siguientes elementos primordiales e indispensables.

ELEMENTO HUMANO.
OBJETIVO (S) COMUN (ES)
JERARQUIA.

Sin estos tres elementos, no es posible la existencia de la misma.

Adentrándose en el estudio de la Jerarquía , (97) esta, según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, se define como: " El gran puesto " y se ve plasmada en los niveles jerárquicos.

Con esto, se ve claro la necesidad de puestos de mayor jerarquía que otros, y es así como existen puestos que dirigen o coordinan a otros y que poseen la responsabilidad del resultado final de una función determinada. A estos puestos les daremos el título genérico de " Jefes " y son en los que centraremos nuestra atención por el momento.

Las características que debe poseer un buen jefe, siempre han desatado polémicas y despertado el interés de diversos autores. Con respecto a esto, el Lic. Agustín Reyes Ponce, apunta: Trataremos de sintetizar las principales cualidades que requiere un " Jefe " para serlo en forma efectiva:

- 1) SENTIDO DE RESPONSABILIDAD.
- 2) INICIATIVA.
- 3) SABER CONVENCER.
- 4) SABER ENTUSIASMAR.
- 5) SABER COORDINAR.
- 6) SABER COMUNICAR LAS ORDENES.
- 7) ESPIRITU DE JUSTICIA.
- 8) SENTIDO DE EQUIDAD.
- 9) MANTENER LA DISCIPLINA.
- 10) DAR UN BUEN EJEMPLO.

Nunca debe olvidar que su vida habla más fuerte que su voz. (98) bajo el enfoque que estamos mostrando, quisiéramos añadir a estas diez cualidades una que se desprende como factor esencial en el desarrollo de la organización y sería la siguiente:

Promover el desarrollo de sus subordinados, propiciando la capacitación suficiente y adecuada que conduzca al crecimiento individual y comunitario.

(97) Para hacer más claro este concepto, podríamos ejemplificar: En un estadio de fútbol encontramos elemento humano con objetivos comunes, como puede ser el de diversión; más al carecer de jerarquía, no puede asentarse que la gente ahí reunida, forme una organización.

(98) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. 345-347.

La actitud de todo buen jefe no sólo debería ser el planear una capacitación adecuada para sus subordinados, si no exigirla, ya que en la medida en que se desarrolle el equipo que comanda, logrará un desarrollo propio, si realmente está abierto al cambio.

Desgraciadamente, muchos jefes ven " Peligroso " el promover el desarrollo de sus subordinados, pues piensan que los podran deponer a su nivel, y por lo tanto, prefieren mantenerlos al margen, en verdaderos estados de opresión y manipulación. Y esto es causa de una miopía de desarrollo, en la que se prefiere el tener más por el ser más ; se pierde la conciencia de evolución personal y organizacional , y se cierra a la de conservación, en términos ya expuestos.

Con ésta postura, se infiere entonces que la función de capacitación de sus subordinados hablando, se convierte en una función de asesoría , apoyo y encausa al esfuerzo que la línea (cada jefe de área) realice en este aspecto.

El método implica la involucración total de cada jefe y constituye, al mismo tiempo, una herramienta para ellos, que les permitirá cumplir esta responsabilidad con mayor profesionalismo.

5.1.1.4. APOYO ORGANIZACIONAL A LA FUNCION DE CAPACITACION.

La última condición que implica el método para su aplicación, se refiere a la función responsable de coordinar la capacitación desde el punto de vista organizacional.

La función puede poseer diferentes niveles organizacionalmente hablando, Dirección, División, Departamento, etc., más es nuestra intención señalar diversas consideraciones que deben tomarse en cuenta , para la colaboración a ésta , en el nivel óptimo, según las características particulares de cada organización.

Por otro lado, ésta condición implica a la alta dirección, primordialmente , así como a todos los responsables de área, de los que se requería un apoyo a la función de capacitación anteriormente señalada

El apoyo por parte de la alta dirección, consiste básicamente en dos aspectos:

- 1.- Involucrar la función en las decisiones de planeación estratégica de la organización, tanto a corto como mediano y largo plazo.
- 2.- Proporcionar a la función los recursos humanos, económicos y tecnológicos, que permitan realizar planes de capacitación congruentes con las necesidades de desarrollo de la organización.

La razón del primer aspecto, se desprende de la misma idea sobre supervivencia de la organización que se dió al principio de este primer paso el método y que se fundamentaba en las nociones de conservación y de evolución, sintetizadas en un desarrollo sistemático.

Si se pretende realizar este desarrollo afrontando los cambios, se vuelve imprescindible la función de planeación estratégica, no sólo a corto sino también a largo y mediano plazo. Corresponderá a la alta dirección al realizar la misma para una óptima supervivencia de la organización.

De ésta planeación, deberán generarse acciones que bajo ciertas estrategias, que permitan hacer posible; acciones que irremediamente implicarán recurso humano que, a través de una constante superación, impulse el logro efectivo de las mismas.

Por otro lado, el progreso económico y tecnológico dependen del progreso humano, y éste se da en la consecución del ser más (99), que se concreta en el aumento de conocimientos, desarrollo de habilidades y generación de actitudes de promoción.

Por ende, la capacitación se hace indispensable en toda acción de desarrollo.

Si la función de capacitación no tiene acceso a la planeación estratégica, el resultado serán planes de capacitación atrofiados y míopes, incapaces de generar una infraestructura sana sobre la que se sustente el desarrollo sistemático, y desde el punto de vista de planeación estratégica, lo más probable es que, constituyera planes utópicos e irreales, con resultados de confucion y desorden.

A todo esto, desgraciadamente, no se le dá la importancia necesaria. Se elaboran grandes planes de inversión, de expansión e inclusive, de diversificación, en el aspecto económico y tecnológico, más el contar con recurso humano apropiado para ello, generalmente se descuida.

Como efecto de lo anterior, se desprende el segundo aspecto del apoyo de la alta dirección, consistente en proporcionar los recursos humanos, económicos y tecnológicos, que permitan realizar planes de capacitación congruentes con las necesidades de desarrollo de la organización..

Si se ha involucrado realmente a la función de capacitación en la planeación estratégica, aquélla deberá entender bien hacia dónde se dirige la organización, y por lo tanto, analizar qué se requerirá desde el punto de vista de capacitación para lograrlo.

(99) Explicado más ampliamente en secciones anteriores.

Es en este punto, en el que se requiere el apoyo de los responsables de áreas, quienes conociendo más profundamente los recursos con que cuentan y los que habrán de contar, deberán participar activamente en concretar las necesidades reales de capacitación.

Como dijimos anteriormente, la capacitación, es responsabilidad de cada jefe y la función de capacitación, organizacionalmente hablando, interviene como staff. (apoyo, asesoría, coordinación, supervisión y control).

Si se efectúa un buen análisis de necesidades y de recursos disponibles para la capacitación, se estaría en posibilidad de alcanzar más eficientemente, los resultados propuestos.

Igualmente, una vez generados los planes, se requiere el apoyo de los jefes para que se cumplan, con la conciencia de que el tiempo dedicado a ello, es una inversión provechosa y no un gasto inadecuado.

El método concide este apoyo, como factor fundamental e inclusive lo contempla más allá del cumplimiento de los planes de capacitación, pide su participación activa en la consecución de los mismos, ya sea planeando cursos, impartiendo los, evaluando resultados, participando en Comisiones Mixtas.

Esta cuarta condición, se da ineludiblemente, si realmente se posee la filosofía planteada, filosofía que marca el inicio del método propuesto y que acondicionará el terreno sobre el cual, se trabajará para detectar necesidades reales de capacitación y se satisfagan óptimamente, en un continuo batallar por " ser más ", personal y comunitariamente .

5.1.2. PASO 2.- DEFINIR AREA DE INTERES.

Una vez planteada la filosofía del método propuesto, éste persigue como segundo paso, la definición del área o áreas sobre las que se iniciará la intervención de las necesidades de capacitación.

Con este paso 2, queremos señalar únicamente , que es importante determinar por qué se va a intervenir en un área y no en otra.

Por las reformas a la Ley Federal del Trabajo, en materia de capacitación (abril, 1978) está dispone que la capacitación debe ser para todos los trabajadores de la empresa que entran en el apartado "A" de la constitución. Esto implica a todas las áreas de la organización.

Más aún, así es importante detectar cuáles son áreas críticas (100) llamadas así porque requieren de una mayor atención, desde el punto de vista organizacional, y por ende, de capacitación.

(100) Punto tratado con mayor énfasis en el capítulo referente al marco teórico.

Cada organización en particular, deberá identificar cuáles son sus áreas críticas, al igual que sus puestos críticos, los que veremos más adelante, estableciendo claramente en cuál de ellas, se presentan problemas que susciten una intervención de este tipo.

Estos problemas pueden clasificarse de dos tipos:

- a) PROBLEMAS ACTUALES: El desempeño real no corresponde al deseado.
- b) PROBLEMAS EN POTENCIA: No se está lo suficientemente preparado para afrontar el futuro.

Sea cual fuere el problema, lo importante es que, debe reconocerse como tal, visualizando la medida en que la capacitación contribuirá a resolverlo.

Es significativo señalar, que el método propuesto siempre se visualizará conforme avancemos en el mismo.

5.1.3. PASO 3.-ANÁLISIS DE ORGANIZACION.

El siguiente paso en el método, implica realizar un análisis de la organización, no a manera de auditoria administrativa, lo cual sería demasiado profundo, más si a un nivel de comprender qué debe hacerse en particular en el área donde se ha decidido intervenir y qué características poseen los integrantes de ésta. Este es el objetivo del tercer paso. En éste, se involucrarían una serie de elementos, descripción de puestos, inventario de recursos humanos, carta de remplazo, pronóstico de recursos humanos, de los que no se pretende establecer como deben de elaborarse, lo cual sería motivo de otra tesis, sino más bien indicar cómo deben de aprovecharse para el proceso de sistematización de la capacitación; señalaremos las características que deberán contener para que sean útiles al método.

5.1.3.1. DESCRIPCION DE PUESTOS.

Así el primer aspecto, que debe hacerse. Plantea el conocimiento de los objetivos particulares de cada puesto, sus principales funciones y actividades y los requisitos que precisa el mismo, conocimientos, habilidades y aptitudes, de quienes lo van a ocupar. Básicamente es conocer las descripciones de puestos del área. (101) .

(101) Si se desea una mayor amplitud sobre el tema, referirse al libro " El Análisis de Puestos ", de Agustín Reyes Ponce (1966) Ed. Limusa, o al cap. 7 del libro "Administración de Recursos Humanos ", de Fernando Arias Galicia (1976) Ed. Trillas.

Sabemos que una descripción de puestos puede tener diferente contenido, según la aplicación que se vaya a hacer de la misma: reclutamiento y selección de personal, sueldos y salarios, auditoría administrativa, capacitación de personal, etc. Existen grandes polémicas sobre si una descripción debe ser breve o no; unas personas opinan que el hecho de contar con descripciones de puestos muy extensas, es muy costoso, dado el tiempo que implica su elaboración; además de imprácticas, pues se consigna "excesiva" información que nunca se utiliza.

Por otra parte, se encuentran las personas que van en contra de esto. Y que opinan que una descripción breve es incompleta y que de nada sirve. Lo más probable es que, estas personas opinen así porque han tenido esa experiencia, más nosotros consideramos que el problema no radica en lo extensa o no de una descripción, sino en la falta de congruencia que existe entre la finalidad o uso que se va a dar a la misma y el contenido asentado en ella, además de que no se toman en cuenta las características propias de la organización de que se trate, ni los cambios existentes en ella.

Para elaborar buenas descripciones hay que tomar en cuenta varios factores, que se pueden estudiar ampliamente en libros especializados, más cabe hacer notar, que el uso que se vaya a dar a las mismas, constituye un factor esencial para enfocar un contenido real y congruente.

En nuestro caso, el uso va a constituir la capacitación. Por tanto, juzgamos necesario la existencia, cuando menos, de tres secciones básicas:

- 1.- Encabezado o datos generales: Que nos permita identificar el puesto en la organización.
- 2.- Responsabilidades: Que nos indique cuáles son las funciones generales y específicas que debe realizar el puesto y el estandar de medición de cada una de éstas.
- 3.- Requisitos: Que nos revele cuales son los conocimientos, habilidades y aptitudes (físicas y mentales) específicas que requiere el ocupante del mismo.

Estas tres secciones, las consideramos básicas debido a que la descripción va a ser fundamental en la detección de necesidades de capacitación, al constituir ésta el deber ser contra el cual se confrontará la persona en su actuar presente y concreto, así como sus características individuales de conocimientos, experiencia y personalidad; confrontación que nos indicará desviaciones en el desempeño e incongruencias de personalidad, conocimientos y experiencias existentes entre el individuo y el puesto.

Por lo tanto, en la medida en que tengamos bien establecido el deber ser, contaremos con un parámetro realista y objetivo, congruente con el desarrollo sistemático pretendido. Al decir esto, no queremos que se pase por alto que la organización es dinámica y que el método propuesto lo será en la medida en que todos los elementos que implica también lo sean. Así los beneficios que trae consigo, la adopción de este método no se circunscribe exclusivamente a la capacitación, sino que va más allá, dinamiza toda la estructura organizacional y promueve un desarrollo integral.

5.1.3.2. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

El segundo elemento que debemos analizar, es el inventario de recursos humanos, (102) el cual nos indicará las características en cuanto a conocimientos, experiencia y personalidad, que cada individuo posee, y el que nos permitirá conocer a la persona y poder realizar la confrontación de ella con el puesto.

El inventario de recursos humanos constituye un elemento primordial en la planeación de los mismos, ya que se contará con bases suficientes para adecuar al personal al puesto, donde dadas sus características, de mejoras y más resultados al mismo tiempo que se autorrealice.

El inventario, al igual que los demás elementos que implica el método en este paso, debe ser congruente con las características propias de la organización y su contenido, con la finalidad del mismo. Así para capacitación debe contener, como puntos básicos y enunciativos, no exhaustivos, a nuestro juicio, las siguientes tres secciones:

1.- Conocimientos: Esta sección, nos debe reflejar tanto los conocimientos escolares o académicos, como profesionales, entendiéndose por éstos, los que ha adquirido en su experiencia profesional. Esto incluye conocimientos de maquinaria, equipo y herramienta. Asimismo, es importante que se señalen los conocimientos específicos en los que la persona se siente especialmente capaz o experta, pues es un dato valioso para involucrarla en los programas de capacitación como instructor y auxiliar en los diversos eventos.

2.- Experiencia Profesional: Tanto fuera de la organización como dentro de ella: Aquí debe cuidarse que se señale la naturaleza y características básicas del trabajo realizado, ya que se cae en el error de no definir esto, enumerándose únicamente los puestos ocupados a nivel título (nombre) de los mismos. Lo anterior, no es conveniente, pues un puesto denominado de tal manera puede ser totalmente diferente a otro de otra organización con el mismo título.

(102) Para mayor amplitud del tema, consultar el libro "Administración de Recursos Humanos ", de Fernando Arias Galicia 1976). Ed. Trillas.

3.- Personalidad: Esta sección es muchas veces descuidada, pues generalmente no se le ve aplicación práctica; más en la actualidad existen técnicas psicológicas muy avanzadas al respecto, que nos permiten observar rasgos de personalidad característicos de las personas, a través de "pérfiles de personalidad", que no se limitan tan sólo a ellas, sino también a los puestos, de tal manera que puedan compararse dichos perfiles y determinar si existe congruencia al respecto o no.

Así por ejemplo, si a una persona pacífica, tímida, inflexible, que le guste sujetarse a normas y evitar riesgos, la ubicamos como vendedor, puesto con un perfil de personalidad totalmente opuesto, no va a dar los resultados que se pueden esperar, dado que no puede estar identificada con el trabajo, desde el punto de vista psíquico y emocional; y esto a pesar de que haya estudiado para ventas. Las excepciones deben tratarse como tales.

En esta sección también se incluye las áreas organizacionales de interés, que puedan tener las personas y su tendencia hacia funciones de línea o de staff.

Como dijimos anteriormente, el inventario puede contener más datos, más éstos son los que consideramos esenciales. Con estas tres secciones se tienen fundamentos suficientes para conocer básicamente a las personas del área en la que se está interviniendo y poderlas confrontar con los puestos; pero hemos dicho que no hay que olvidarse del futuro, y es por esto, por lo que surgen dos nuevos elementos: Las cartas de reemplazo y el pronóstico de recursos humanos.

5.1.3.3. CARTA DE REEMPLAZO.

Existen a nuestro juicio, dos tipos de cartas de reemplazo:

- 1.- CARTA DE REEMPLAZO ORGANIZACIONAL.
- 2.- CARTA DE REEMPLAZO POR POTENCIAL.

La primera se refiere exclusivamente a la estructura organizacional en cuanto tal, y muestra básicamente los canales de ascenso de los puestos en la estructura del área y en la de la organización en general. Esta carta de reemplazo no incluye a gente. Es un elemento fundamental para la planeación de la capacitación, pues al mostrarnos posibles puestos futuros, da guías y pautas de hacia dónde deben enfocarse los esfuerzos de capacitación.

Igualmente sucede con la carta de reemplazo por potencial, nada más que ésta, como su nombre lo indica, está basada en el potencial de cada persona. Esta carta es más realista pues, en la actualidad, dado el gran número de desempleados en México, la gente solicita trabajo " de lo que sea ", ubicándose en puestos en los que no están a gusto, porque no va de acuerdo a sus intereses o sus conocimientos muchas veces, como ya lo vimos, ni a su personalidad. Esta carta de reemplazo se basa fundamentalmente, en el desempeño de las personas, valuado por el jefe inmediato, así como en las áreas de interés y experiencias de las personas tomadas del inventario de recursos humanos. Esta carta, nos permite reubicar aquéllas en puestos donde se les permite desenvolver dicho potencial, con ella se puede ahorrar mucho esfuerzo inútil, ya que el mismo jefe, puede corroborar el potencial e interés que muestra su personal.

Ayudando a evitar demasiado subjetivismo, encontramos los exámenes psicotécnicos y las evaluaciones de desempeño periódicas, así como entrevistas personales con el personal que lo requiere.

5.1.3.4. PRONOSTICO DE RECURSOS HUMANOS.

El segundo elemento que nos obliga mirar el futuro, es el pronóstico de recursos humanos, constituido por dos pronósticos básicos:

1.- " Pronóstico de los requerimientos: Implica los conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, etc. con que deberán contar en el futuro los miembros de la organización " (103), esto con base en los objetivos de la misma a mediano y largo plazo y fundamentalmente en la consideración de ella como un sistema en desarrollo.

2.- " Pronóstico de la oferta de mano de obra: Los pronósticos de la población, la educación y del crecimiento de la industria o de la actividad económica, así como el crecimiento de la industria o de la actividad económica, así como el crecimiento de la economía del país, darán una idea de los recursos humanos que puedan ser localizados fuera de la organización cuando se necesiten.

Si se prevé que habrá abundancia de personas que posean las características requeridas cuando sean necesarios sus servicios , entonces no tendrá mayores preocupaciones la organización " , (104).

En caso contrario , está deberá tomar las medidas que juzgue convenientes para solventar la situación . Es aquí donde la capacitación adquiere capital importancia, ya que se constituye en el instrumento ideal para resarcir las deficiencias de la educación, de acuerdo a las necesidades y filosofía de la organización.

(103) Arias Galicia, Fernando. Op. Cit. pp. 170-171.

(104) Ibidem. pp. 170-171.

Los dos últimos elementos que hemos visto. cartas de reemplazo y pronósticos de recursos humanos, nos obligan a ver al futuro para que, conociendo hacia dónde se dirige la organización, establezcamos una capacitación completa, que encauce a un desarrollo integral.

Hasta aquí el análisis de organización, que incluyó, descripciones de puestos, inventario de recursos humanos, cartas de reemplazo y pronóstico de recursos humanos, elementos todos ellos necesarios para contar con parámetros objetivos contra los que se pueden realizar una adecuada confrontación con cada persona del área intervenida y que será el siguiente paso; pero antes quisieramos establecer que la intervención realizada en la industria mexicana nos mostró que carecen de la mayoría de estos elementos de planeación y control organizacional, y los existentes no son aplicados adecuadamente y no poseen las características que nosotros hemos señalado como convenientes para cada uno de ellos.

Será necesario pues, que formalicen la elaboración de dichos elementos y realicen un esfuerzo por visualizar el gran beneficio que implican los mismos, no sólo en el campo de la capacitación sino en la transformación del ambiente organizacional que propicie una mayor productividad y sentido de autorrealización.

5.1.4. PASO 4.- CONFRONTACION PUESTO - PERSONA.

El objetivo de este paso, consiste en obtener las desviaciones o diferencias que se dan entre el ser y el deber ser, entre lo real y lo deseado. Ya con el paso 3, obtuvimos parámetros organizacionales, objetivos congruentes con las características de la organización. En este cuarto paso, realizaremos dos tipos de confrontación. (105)

- 1) PERSONA - PUESTO ACTUAL.
- 2) PERSONA - PUESTO FUTURO POSIBLE.

Con éstas, alcanzaremos el objetivo fijado.

Las desviaciones o diferencias a las que nos referimos, pueden visualizarse en las gráficas de la página siguiente.

La gráfica 10, nos muestra el caso en que una persona " embone " perfectamente con su puesto de trabajo, es decir, que todos los requisitos del puesto los cubre perfectamente la persona, y ésta no posee conocimientos, experiencias que hagan que " rebase " o " desborde " al puesto. Este caso, claro está, es irreal, pues un puesto no puede abarcar exactamente las características individuales de una persona, siempre habrá diferencias es más o en menos, como nos lo muestran las siguientes gráficas.

(105) Del latin cum-con, y frons-frente. Comparar. Poner a dos personas en presencia una de otra para comparar sus aciertos.

En la gráfica 11 encontramos en el cuadro de la persona, una sección que " rebasa " al cuadro del puesto y otra que se inserta en él; pero que no lo cubre. Esto significa, que parte de los requisitos que el puesto exige , son cubiertos por la persona y parte no. Estos últimos son los que habrá que estudiar, si a través de capacitación podrán ser cubiertos, pues habrá casos en los que no , y por lo tanto, deberá reubicarse a la persona.

El rectángulo que rebasa el cuadro del puesto, significa el cúmulo de conocimientos y experiencias, que el individuo posee y que no son significativos para el puesto. Ellos serán parte del individuo, más no afectarán en mayor grado, al contenido del puesto.

En la gráfica 12 el cuadro de la persona " rebasa " totalmente al cuadro del puesto. Ello significa, que las características individuales de la persona, conocimientos, experiencias y personalidad, sobrepasan a los que requiere el puesto. Así éste le " queda chico " a la persona. En este caso, deberá ubicarse la reubicación de ella a un puesto de mayor responsabilidad, que exija mayores requisitos, para que no vaya a experimentar frustración y al mismo tiempo, se aproveche su capacidad para mayores resultados.

Nosotros pensamos, que lo más conveniente, es que el puesto quede " un poco grande " a la persona, para que ésta sienta un reto y se desarrolle.

Estas gráficas, se aplican en los dos tipos de confrontación señalados. Adentrándose en el primer tipo de confrontación, distinguiremos como elementos indispensables para la misma, la descripción del puesto y el inventario de Recursos Humanos. El resultado de ella será una evaluación del desempeño. (106).

El contenido y forma de realizar la misma, variará de acuerdo a las características de cada organización, más los requisitos que de ella pide el método propuesto, son las siguientes:

Dado que la evaluación de desempeño, mide los resultados de la actuación de cada persona dentro de su puesto, dentro de su grupo de trabajo y dentro de la compañía, deberá cuando menos dos secciones; una que se refiere a medir la ejecución de las tareas desempeñadas por la persona, según se lo demande el puesto para llevar a cabo las metas y objetivos que se tienen fijados, y otra que mida la actuación de la persona dentro de la organización y dentro de un grupo de trabajo, a través de una serie de factores necesarios para la consecución correcta de los trabajos que demanda cada puesto.

(106) Para mayor amplitud al respecto, consultar los libros: " Administración de Recursos Humanos ", Fernando Arias Galicia (1976) Ed. Trillas. Cap. 13; " Administración de Personal " segunda parte y " Sueldos y Salarios " de Agustín Reyes Ponce (1970) Limusa. Cap. VII.

En esta acción se mide los factores subjetivos de comportamiento de la persona en relación con sus características individuales.

Para poder realizar dicha evaluación, resulta indispensable contar con descripciones de puestos adecuados, que constituirán el patrón contra el cual mediremos la actuación de cada persona. Igualmente será de gran ayuda el inventario de recursos humanos para tener mayor claridad sobre la capacidad del individuo.

Respecto a la forma de llevar a cabo la evaluación, consideramos que, con base en la filosofía que plantea el mismo método la mejor manera de efectuarla es a través de una entrevista personal del jefe inmediato con cada uno de sus subordinados. Entrevista que, con un criterio de promoción, constituya un elemento motivacional para la superación del individuo y de compromiso mutuo. Además, es importante señalar que la evaluación debe ser periódica para que pueda establecerse como un elemento valioso de seguimiento y control.

Una vez realizada la confrontación persona-puesto actual, se obtendrán las desviaciones o diferencias entre lo real y lo deseado, el ser y el deber, es decir, se conocerá en que puntos ha cumplido la persona y en cuales no, así como el grado de dicho cumplimiento. Asimismo, se conocerán los puntos fuertes y débiles de cada persona, para poder aprovechar los primeros y reforzar los segundos.

Más aún faltaría la visión a futuro. Tendremos entonces que realizar una segunda confrontación, esta vez de la persona con el o los puestos factibles de ocupar en un futuro (a corto, mediano largo plazo) por ella.

Dichos puestos se obtienen básicamente de las cartas de reemplazo organizacional y de potencial y del pronóstico de recursos humanos.

Esta confrontación que realiza en términos del puesto contra las características de la persona - conocimientos, habilidades, aptitudes y personalidad, considerando, asimismo, los logros obtenidos en su trabajo, reflejados del potencial de la misma.

Una vez obtenidas las desviaciones o diferencias se procede a separar las que correspondan a capacitación, lo cual constituye en el siguiente paso.

5.1.5. PASO 5.- SEPARACION Y JERARQUIZACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Una vez realizadas las confrontaciones anteriormente señaladas, habremos obtenido las diferencias entre lo real y lo deseado, entre el ser y el deber ser. Más éstas nos indican exclusivamente que el objetivo no fué alcanzado; esto no significa que todos los factores o variables que obstaculizan que las personas no alcancen los objetivos del puesto se deban a deficiencias en conocimientos, habilidades o actitudes.

Puede ser que, efectivamente, algunas se eliminen vía capacitación, pero puede ser que otras requieran otro tipo de solución como: mejoras de métodos del trabajo, reposición y/o actualización de equipo de trabajo, etc.

Cuando hablamos de separación de necesidades pretendemos el realizar una división de las diferencias encontradas: las que requieran solucionar a través de capacitación y las que exigen medios distintos a ella. Podrá darse el caso en que la solución óptima sea una combinación de ambos medios.

Si los pasos anteriores se han realizado adecuadamente, la separación de necesidades se desprende casi por sí sola. Los jefes que evaluaron a sus subordinados deberán estar concientes de las diferencias encontradas y estarán en posibilidades de realizar dicha separación con bastante objetividad.

Puede vislumbrarse en este momento que los beneficios del método propuesto rebasan los límites de la capacitación, pues se podrán localizar las verdaderas fuentes de error en el área intervenida; fuentes que no se limitan sólo a una falta de capacitación, sino también a problemas de otra índole y cuya solución, aunque no compete ya al método, sí puede optimizarse, dado que no se enfocarán esfuerzos a situaciones irreales o irrelevantes. Se obtendrá así una objetividad de los problemas de la organización.

Es importante señalar, que la acción de todo buen jefe será no sólo reportar las necesidades de su capacitación de su área, sino también el motivar y agilizar las diversas soluciones, fuera de capacitación que surgieron de la superación. Esto es vital, pues sino existe un equilibrio en la acción de compromiso del jefe hacia el subordinado, entendiendo el buscar todas las diferencias encontradas, y no sólo aquellas que impliquen capacitación, la frustración puede hacer presa a dicho subordinado, quien siendo más capaz, no puede encauzar esta capacidad por falta de apoyo o elementos indispensables en su trabajo.

Asimismo, al separar las necesidades de capacitación, el jefe deberá indicar la prioridad de satisfacción de cada una con respecto a las demás. Dicha prioridad puede señalarse con base en un peso que se le dé a cada necesidad, ya sea numéricamente (100, 90, 85, ...1) donde 100 es lo más urgente y 1 lo menos) o por claves predeterminadas (vgr. U-urgente, V-de 1 a 3 meses, X- de 3 a 6 meses, Y-de 6 meses a 1 año, Z- de 1 a 2 años).

Esta ponderación deberá realizarse con base en los objetivos del área en cuestión, tanto a corto como a largo plazo.

Resulta fundamental que esta jerarquización sea congruente con los objetivos del área para optimizar el desarrollo armónico de toda la organización.

Este punto termina la primera etapa del método propuesto y que se refiere a la detección de necesidades de capacitación.

Esta etapa constituye los cimientos sobre los que se seguirá edificando el método. Una mala detección implica desperdiciar recursos valiosos en acciones que poco contribuirán al desarrollo sistemático pretendido.

El método continúa con tres etapas más: Planeación y Programación, Sistema de Control e Implementación, las que analizaremos a continuación

5.2. ETAPA DE PLANEACION Y PROGRAMACION.

5.2.1. PASO 1. ANALISIS DE RECURSOS: LIMITACIONES Y POTENCIALIDADES.

5.2.1.1. RECURSOS MONETARIOS.

5.2.1.2. RECURSOS HUMANOS.

5.2.1.3. RECURSOS TECNOLOGICOS.

5.2.1.4. RECURSOS FISICOS.

5.2.2. PASO 2. DEFINICION DE CURSOS.

5.2.2.1. ESPECIFICAR CURSOS CON BASE EN NECESIDADES DETECTADAS.

5.2.2.2. CLASIFICAR AUDITORIO.

5.2.2.3. DETERMINAR CONTENIDO DE LOS CURSOS.

5.2.2.4. DETERMINAR ESTRUCTURA DE LOS CURSOS.

5.2.3. PASO 3. PROGRAMACION.

5.2.4. PASO 4. FORMALIZACION DE PLAN Y PROGRAMA.

Esta etapa pretende establecer, con base en las necesidades detectadas en la etapa anterior, las medidas a tomar, las guías de acción para satisfacer dichas necesidades, bajo el predominio de la personalización sobre la masificación.

5.2.1. PASO 1.- ANALISIS DE RECURSOS: LIMITACIONES Y POTENCIALIDADES.

Una vez conocida la magnitud del problema a resolver, es necesario conocer con que recursos podemos contar y como pueden ser aprovechados los mismos para que, minimizando esfuerzos, se logren los mayores beneficios.

Dividimos los recursos en cuatro fundamentales.

- 1.- MONETARIOS.
- 2.- HUMANOS.
- 3.- TECNOLOGICOS.
- 4.- FISICOS.

5.2.1.1. RECURSOS MONETARIOS.

Se refiere básicamente al presupuesto que ha asignado para capacitación.

Es importante señalar que debe existir una congruencia entre la filosofía manifestada por la alta dirección y los recursos asignados a la función de capacitar; y nos referimos a todo tipo de recursos, no sólo el monetario.

Un presupuesto pobre, muy probablemente limitará los resultados pretendidos y puede ser motivo de frustración, ya que si se han detectado una serie de fallas y hay conciencia de ellas, el no resolverlas oportunamente por falta de recursos monetarios coadyuva a que el problema continúe e inclusive se agrave, y que puedan presentarse sentimientos de falta de apoyo de subordinado a jefe o viceversa, que orillen a la gente a bajar el rendimiento en su trabajo o inclusive a abandonar la compañía.

Propiciar el desarrollo del personal no necesariamente requiere de grandes inversiones monetarias, pues lo importante es lograr "sembrar" una actitud de desarrollo en cada individuo, la cual no sólo se satisface proporcionando capacitacional, sino también con estudio individual.

Sin embargo, hay que ser muy concientes de que si se exigen ciertos resultados, debemos dar las armas necesarias para que se puedan cumplir, y que no todos tenemos las mismas capacidades, es decir, que existen diferencias individuales, lo que nos hace pensar en una atención más personal que masiva, característica que distingue al método propuesto.

Cuando el recurso monetario no es suficiente para cumplir lo exigido, deberá justificarse, en forma profesional, una ampliación del mismo.

Lo anterior, será mucho más fácil de lograr si se cuenta con información real y sistematizada de la situación prevaleciente, este método lo propicia. Pero de todas maneras, siempre habrá un límite en este aspecto monetario que debemos tomar en consideración para optimizar lo ofrecido y lograr así los mayores beneficios.

Entra aquí en concepto de aprovechar al máximo los recursos internos para minimizar costos. Bien utilizados no sólo se logra esto último, sino bien una mayor cohesión entre el personal, así como un alto sentido de cooperación.

No debe perderse el punto de vista de allegarse de recurso monetario externo cuando la situación lo amerite. Es por esto, que es indispensable saber que se espera de un programa específico de capacitación y confiar en el éxito del mismo, sabiendo que reeditará en una mayor productividad, y a la postre, en beneficio económico. También es de vital importancia considerar no sólo los recursos monetarios actuales, sino igualmente a mediano y largo plazo, pues no debe perderse de vista que la capacitación es un continuo.

5.2.1.2.- RECURSOS HUMANOS.

Aquí también existe la posibilidad de utilizar el interno o el externo.

El interno a su vez, puede ser eventual (que de vez en cuando de cursos) o permanente (su trabajo es de instructor fijo).

Las ventajas de utilizar personal interno como instructor en la capacitación son muchas, siendo algunas de éstas las siguientes:

Generalmente constituye un menor costo que el traer algún instructor externo especializado, con lo cual se puede aprovechar más el presupuesto asignado.

Propicia mayor conocimiento entre el personal de la organización, dando como resultado cohesión de grupo y colaboración de áreas, pues es más conciente de la problemática organizacional, favorece un desarrollo al dar oportunidad a varias personas a impartir el curso, lo cual no deja de ser formación para ellos.

Como desventajas fundamentales se dan:

El que estén por los problemas existentes y por lo tanto, no puedan detectarlos. El que pretendan un sueldo mayor, en el caso de los eventuales, por estar realizando funciones adicionales, así como el que no sean tan efectivos como un externo especializado, que está dedicado a ello, o un interno permanente.

Corresponderá a cada empresa, el determinar si se inclina por utilizar instructores externos, internos permanentes o internos eventuales, o la mezcla de algunos o todos ellos, que considere conveniente.

El inventario de recursos humanos será fundamental para seleccionar a los instructores internos eventuales, así como los reportes de evaluación de recursos humanos por ellos impartidos, en los que se reflejará el sentir del grupo en relación con su actuación como instructor. Estos reportes serán también valiosos documentos fuente para conocer la actuación de los instructores externos e internos permanentes, ya sea recontratar o corregir deficiencias, respectivamente.

5.2.1.3.- RECURSOS TECNOLOGICOS.

Obviamente nos referimos en este caso a la tecnología de capacitación existente en la organización, la cual contiene, a grandes rasgos, lo concerniente a los métodos de enseñanza y a los apoyos técnicos utilizados.

Ambos se explican ampliamente en el capítulo 5, que constituye el marco teórico.

Entra también como parte de la tecnología de capacitación, los cursos elaborados e impartidos, que constituye un bagaje que serviría de referencia para la elaboración de nuevos cursos, e inclusive; pueden ser actualizados para seguirse aplicando.

Es importante analizar este recurso para medir los esfuerzos necesarios para obtener el programa de capacitación. Así, si existe una pobre tecnología se requerirá de un mayor esfuerzo y de recursos para poder establecer un programa profesional. El contar con una avanzada tecnología gran cantidad de cursos sistematizados, diversidad de apoyos técnicos y de métodos de enseñanza, simplifica la elaboración de éste.

También será de gran importancia, visualizar el futuro bajo el punto de vista de este recurso, ya que los cambios que se están suscitando en la actualidad, y los que se prevén a futuro son muchos, y deben aprovecharse para mantenerse a la vanguardia en el proceso de desarrollo, a través de la capacitación.

5.2.1.4.- RECURSOS FISICOS.

Desde el punto de vista de capacitación, el recurso físico se refiere básicamente, a las instalaciones donde se impartirá aquélla, o a diversos aspectos no incluidos en los anteriores recursos, como podría ser un transporte especial que se requiera para capacitar, etc.

Antes de pasar al siguiente paso de esta etapa, queremos señalar, que el contar con amplios recursos de los anteriormente señalados, no implica que el problema de capacitación este resuelto. Hemos visto cómo en algunas compañías, poseen gran cantidad de recursos y sin embargo, la capacitación es pobre. No debemos olvidar que sólo con base en una sistematización adecuada de ésta, y una eficaz administración de los recursos, podemos lograr el desarrollo sistemático que pretende toda organización para subsistir saludablemente.

5.2.2. PASO 2.- DEFINICION DE CURSOS.

Este paso implica cuatro fases, al término de las cuales, estaremos listos para elaborar el programa de capacitación, que es el siguiente paso:

Principalmente queremos establecer, lo que se entiende por curso, ampliándolo ya expuesto al respecto en el capítulo 5, para posteriormente pasar a las fases mencionadas.

Curso es " un conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje, que son a su vez, procesos tendentes a desarrollar y perfeccionar hábitos, actitudes, aptitudes y conocimientos de la persona, para proporcionarle instrumentos teórico-prácticos, que les permitan un desempeño eficiente en sus actividades, es decir, el ajuste apropiado de sus actitudes y la provisión de conocimientos y habilidades, que le permitan adaptarse al sistema en que se encuentra". (107)

Este curso juega un papel muy importante, ya que será el instrumento a través del cual, se satisfarán las necesidades o deficiencias detectadas, por lo que, en la medida en que esté bien definido, ser posible solventarlas.

(107) UCECA, Op. Cit. pp 142.

Así las fases de la definición, son las siguientes:

- 1.- ESPECIFICAR CURSOS CON BASE EN NECESIDADES DETECTADAS.
- 2.- CLASIFICAR.
- 3.- DETERMINAR CONTENIDO DE LOS CURSOS.
- 4.- DETERMINAR ESTRUCTURA DE LOS CURSOS.

5.2.2.1. ESPECIFICAR CURSOS CON BASE EN LAS NECESIDADES DETECTADAS.

Hasta el momento, tenemos establecidas y agrupadas las necesidades por áreas, y hemos hecho un análisis de los recursos existentes, de tal manera que conocemos la magnitud del problema con mayor amplitud, pues somos concientes de las limitaciones existentes en recursos para solventar las necesidades detectadas.

Corresponde ahora concretizar las necesidades en cursos específicos, tomando en cuenta la definición de curso anteriormente señalado, (para su satisfacción práctica).

Inclusive esta concretización, permite simplificar la satisfacción de dichas necesidades, al poder agrupar dos o más de éstas en un solo curso.

Con esto, quedaremos decir, que no necesariamente se requiere un curso de necesidad detectada. Puede ocurrir, como ya establecimos, que un curso abarque varias necesidades y viceversa, que la satisfacción de una necesidad exija la utilización de varios cursos.

Así esta fase de especificar cursos, consiste precisamente en eso, a partir de las necesidades que ya tenemos detectadas. Establecer qué cursos se requieren para abarcar aquéllas que, con base en las limitaciones de recursos analizadas, deberán satisfacerse en un corto y mediano plazo.

No existe regla específica para señalar límites de cursos; básicamente la experiencia será la " guía " para esto, al igual que para decidir si un curso abarcará varias necesidades o viceversa. Esta mucho en juego, como ya señalamos, las limitaciones de recursos y los objetivos de prioridad y tiempo que se hayan establecido con los responsables de la alta dirección.

Es importante establecer, si el grado de necesidad es también similar o no.

Esto es muy importante, pues sobre todo en casos en los que el trabajo de muchas personas es similar (como el caso que estamos tratando, obreros de producción masiva , etc.) se puede caer en el error, de que todos necesitan lo mismo, en cuestión de aprendizaje, por lo que, se diseña un curso para todos y se aplica. No se considera el aspecto " Vertical " (profundidad) del aprendizaje y/o la selección de auditores, que la siguiente fase, por lo que, la efectividad de la capacitación se reduce notablemente.

Sin embargo, si existió una adecuada detección de necesidades, no debe suceder lo anterior, pues se esclarecerá que el campo de la necesidad puede ser igual, más no así, el grado de la misma. Por lo tanto, la especificación de los cursos, deberá considerar esto para lograr una mayor efectividad en el aprendizaje y minimizar esfuerzos, pues si no llegara a tomar en cuenta, muy probablemente a la larga, se requerirá de otro curso o más, por no aprender lo que realmente necesitaba.

5.2.2.2.- CLAFISIFICAR AUDITORIO.

La capacitación debe ser adecuada a la población a la que se va a dirigir, con la finalidad de obtener mayor eficacia en el aprendizaje, por lo tanto, es imprescindible que clasifiquemos la población o auditorio que requiera de capacitación, bajo uno o varios criterios, pero buscando siempre la mayor homogeneidad posible, de acuerdo al tema a tratar, o más específicamente, a la necesidad a satisfacer.

Existen varios criterios para realizar esta clasificación, y deberá escogerse uno o varios, de acuerdo a la necesidad o grupo de necesidades, que se pretendan satisfacer. Quizás dos criterios satisfagan éstas, más debe analizarse cuál sería el más eficiente, de tal manera, que se minimicen esfuerzos, costo y tiempo. Este listado de criterios tiene carácter de enunciativo, más no limitativo.

CRITERIOS:

- a) ESCOLARIDAD. ANTECEDENTE ACADEMICO.
- b) PROFUNDIDAD DE CONOCIMIENTOS DEL TEMA A TRATAR.
- c) FUNCION ORGANIZACIONAL.
- d) NIVEL JERARQUICO EN LA ORGANIZACION.
- e) EXPERIENCIA.
- f) EDAD.

g) ESTADO CIVIL.

h) NIVEL DE INGRESOS.

i) RELIGION .

j) ETC.

Debe seleccionarse, asimismo, el instructor adecuado para el curso y grupo adecuado. Los instructores podrán ser internos o externos, como ya se ha señalado con anterioridad, y deberán tener las características que el curso y las políticas de la organización exijan al mismo.

Deberá cuidarse que tenga aptitudes pedagógicas para que pueda llevar el curso en forma profesional.

También es conveniente el propiciar un clima de " orgullo " de ser instructor; algo no fácil de conseguir, con la principal mira de servir a los demás en forma generosa.

Es importante, por lo tanto, detectar gente con potencialidad para ser un buen instructor, no limitándose exclusivamente al aspecto conocimientos del tema a impartir.

5.2.2.3. DETERMINAR CONTENIDO DE LOS CURSOS.

Resulta de primordial importancia tener en claro, el por qué de un curso, tanto en forma global, como específica de cada una de sus partes. Ese por qué, se basa esencialmente en las necesidades ya detectadas y agrupadas o descompuestas en uno o varios cursos, que constituyó la primer fase de ese paso.

El haber clasificado el auditorio para el curso, se fundamentó en la premisa que el método propone en lo referente a una capacitación más personal y menos masiva.

Así por ejemplo, en un curso de técnicas de ventas, se puede desglosar en diversos " Subcursos ", que constituyen en sí, acordes a las necesidades específicas y comunes de un grupo reducido de agentes de ventas. sino se hiciese así, existiría un curso genérico, cualquier agente, propiciándose una capacitación masiva y no personalizada.

En la determinación del contenido de los cursos, se logrará este nivel de personalización, con el grado que las necesidades detectadas así lo exijan.

El contenido se estructurará a través de la definición de una gama de objetivos complementarios que van señalando las diferentes etapas o grados de avance de cada curso; y cuya consecución (de todos ellos) permitirá que el o los individuos involucrados en el mismo, adquieran los conocimientos y/o habilidades pretendidas, así como actitudes que se haya pretendido adecuar.

Estos objetivos, como ya se señaló en el capítulo 5, van de lo general a lo particular, de modo que exista una congruencia entre lo buscado y los medios para alcanzarlo. Tenemos así cuatro tipos de objetivos:

- a) GENERICOS.
- b) TERMINALES.
- c) INTERMEDIOS.
- d) ESPECIFICOS.

En el capítulo 5, se definen cada uno de ellos, sin embargo, es conveniente recordar que el objetivo básico es el primero, ya que de él se desprenden los demás, y es el que se genera con base en las necesidades detectadas, y que por ende, pretenden ser satisfechas.

Estos objetivos, que tienen la función de comunicar a las personas a capacitar lo que se espera que realicen al término de ésta , y que sirvan de pauta para una adecuada evaluación de sus actividades, deberán contener diversos elementos, entre los cuales, se destacan los siguientes:

- a) EL CAPACITADO.- La persona que va a cumplir con el objetivo.
- b) LAS ACTIVIDADES.- La acción o acciones que se pretenden alcanzar o que serán necesarias para lograr un fin específico.
- c) EL NIVEL DE EJECUCION.- Calidad o cantidad de actividad que se como muestra de que el objetivo se ha cumplido.
- d) LAS CONDICIONES._ Elementos técnicos que van a permitir que la actividad se realice.

De aquí se desprende que el fijar objetivos de capacitación, se debe analizar cuidadosamente a quién o a quiénes están dirigidos y expresarlos, de acuerdo con ello. Asimismo, deberá señalarse la conducta que se espera, que los participantes aprendan en relación con el puesto que desempeñen o pretendan desempeñar.

Una vez establecidos todos los objetivos, el contenido temático se desprende con suma facilidad, dado que existen elementos suficientes, claros y objetivos propuestos.

Quisiéramos señalar que el establecimiento de estos objetivos, facilitan el diseño de cursos genéricos sin la "masificación" anteriormente señalada, dado que se "acoplan" al auditorio específico. Un ejemplo podrá aclarar lo anterior, se refiere al campo de la seguridad industrial, es un hecho que todo el personal de la organización requiere conocer de ella, sin embargo, habrá algunas áreas producción o relaciones industriales, que requieran profundizar más en algunos aspectos que otras, contabilidad o planeación. El método, al hacer uno de los objetivos señalados, facilita la creación de "Módulos" en este campo, permitiendo tratar desde temas elementales, hasta muy especializados, y enfocarlos a los auditorios pertinentes.

En el caso de los mandos intermedios, este sistema de módulos, permitirá el personalizar más la capacitación, sin perder la visión de un todo, satisfaciendo necesidades específicas de los diferentes auditorios que los constituyen.

Por otro lado, es importante señalar que de aquí también se desprenderá la duración del curso, ya que estará fijado el resultado a lograr, junto con la profundidad y/o complejidad del mismo.

Esta duración estaría sujeta a revisión posterior, ya que dada la Mezcla de cursos y/o la disponibilidad de tiempo, podrá modificarse. sin embargo, es conveniente señalar, que con el pretexto de no tener tiempo, muchos cursos son modificados, "Acortados", de tal manera, que se pierde toda efectividad, consiguiendo inclusive, sentimientos contrarios a los buscados, sentimientos de frustración, no tan sólo en los capacitados, sino también en el instructor, al caer en la cuenta de que no se obtuvo nada claro ni provechoso.

Un aspecto primordial a considerar, lo constituye la flexibilidad, dado que como hemos visto, la organización es dinámica y cambiante. el establecimiento de contenidos rígidos en los cursos, sería "cerrarse" a lo anterior y desconocer que las necesidades con sus prioridades de satisfacción, son, asimismo, cambiantes.

No hay que perder de vista nuestra proyección en el tiempo y así como debe existir una congruencia del curso en sí; también la eficiencia y efectividad de la organización como un todo, en su trayectoria a corto, mediano y largo plazo.

En la medida en que los cursos logren la consistencia de la organización y al mismo tiempo la encauce y proyecten al futuro; le serán útiles.

5.2.2.4. DETERMINAR ESTRUCTURA DE LOS CURSOS.

Podríamos equiparar el contenido de los cursos con el fondo de los mismos, en tanto que, la estructura lo sería con la forma.

Así la estructura comprende:

- a) METODOLOGIA.
- b) APOYOS DIDACTICOS: MATERIAL Y EQUIPO.
- c) LUGAR-FISICO.

Hemos explicado y ejemplificado estos tres factores que constituyen la estructura de los cursos. sin embargo, es bueno recordar que la metodología implica los sistemas de enseñanza aprendizaje y las diversas técnicas, que pueden utilizarse en los mismos. Los apoyos didácticos, incluyen el material de estudio, tanto para el instructor, como para los capacitados, y el equipo didáctico a utilizar, rotafolios, pizarrón, equipo audiovisual, etc., el lugar físico en donde se impartirá el curso, es también importante si se quiere optimizar el aprendizaje.

Todos estos factores, deberán seleccionarse de acuerdo al auditorio que implique el curso, la complejidad y naturaleza de los conocimientos a impartir, el tiempo disponible, para darles a conocer los recursos (monetarios, humanos, tecnológicos y físicos) disponibles.

Lo que deseamos destacar aquí, es la importancia que adquiere la "forma" en la impartición de cursos.

Remitiéndonos a la ciencia de la comunicación, nos damos cuenta de que no basta tener claro y definido el mensaje a transmitir que constituye el fondo, sino que es necesario, tomar en cuenta la forma, es decir, como estructuraremos el mismo y qué medios o canales se utilizarán para transmitirlo.

No considerar este segundo aspecto, podría traer graves consecuencias, como podrían ser:

- a) Que no se logre transmitir el mensaje.
- b) Que se logre transmitir; pero distorsionado, por lo cual, no se logre el efecto deseado.

Igualmente, en capacitación no es posible desechar este aspecto. Podremos tener contenidos muy valiosos de cursos a impartir, más sino consideramos la estructura, será muy difícil que se logren los objetivos deseados.

Bajo esta perspectiva, vemos que los tres factores a considerar, deberán ser congruentes con los objetivos que implican el contenido de los cursos.

La eficiencia jugará un papel muy importante, dado que el fin u objetivo, puede alcanzarse de muchas maneras, pero indiscutiblemente habrá un medio que implique el menor esfuerzo y uso de recursos, que lleve al resultado deseado. Así cada curso, al tener sus objetivos particulares, tendrá también su estructura particular.

En el campo de los seguros, dada la investigación realizada, nos dimos cuenta de que la preocupación por la forma existente en la mayoría de las empresas que visitamos. Modernas instalaciones con diversidad de equipo didáctico, predominante en ellas.

Sin embargo, por los resultados que es están obteniendo, es claro que la sistematización de la capacitación es urgente realizarla, pues el costo de dichas instalaciones y equipos, contra los beneficios alcanzados, no justifican la existencia de aquéllos.

Pensamos que las compañías aseguradoras, han caído en una falacia, al dar una gran importancia a la forma y muy poco al fondo. El contar con programas audiovisuales o circuito cerrado de televisión, por ejemplo, no es suficiente, ni siquiera en lo esencial para " capacitar ". Hace falta, como ya lo hemos mencionado, sistematizar dicha capacitación, para obtener beneficios acordes a los esfuerzos realizados, que satisfagan inquietudes de progreso y desarrollo.

5.2.3. PASO 3.- PROGRAMACION.

" Los programas, son aquéllos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino primordialmente el tiempo requerido para realizar cada una de la partes " (108) .

Bajo esta definición, la programación consistirá básicamente, en asignar tiempo al plan diseñado.

Hasta ahora, tenemos la mezcla de cursos por área y su prioridad de ejecución. El programa implicará primeramente, cuáles de ellas serán consideradas a corto, mediano y a largo plazo. de hecho lo hemos estado considerando en los pasos anteriores. Sin embargo, hay que mencionar que cada empresa deberá determinar el plazo o duración de cada uno de estos conceptos, dadas sus características y necesidades.

(108) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. pp. 174.

El segundo paso a seguir, consiste en fijar fechas específicas, tentativas, considerando la prioridad de los cursos, su duración y los recursos disponibles. Y decidimos tentativas, dado que, deberán formalizarse posteriormente con los responsables de la capacitación.

Existen diversos métodos para ayudar a establecer la programación e inclusive, servirán de base para fundamentar los sistemas de control.

5.2.4. PASO 4.- FORMALIZACION DEL PLAN DE PROGRAMA.

El último paso de esta etapa, se refiere a la formalización del plan y programa diseñado bajo los puntos anteriores.

Por formalización entendemos, el análisis modificación involucrados y responsables de promover el desarrollo de la organización.

Aquí también, la flexibilidad debe tenerse presente, recordando que la organización es dinámica.

Apelando a lo establecido en la primera etapa del método propuesto, en lo relacionado con cada jefe, es responsable de la capacitación de sus subordinados, resulta indispensable que se involucre no sólo en la revisión de dicho plan, en la parte que a él le corresponda, sino a través de todo proceso de esta etapa. Es muy importante este punto, ya que la comunicación oportuna coadyuva a la obtención de resultados más rápidamente y permite que bajo el enfoque de sistemas, la organización obtenga consistencias y solidez para una vieja proyección de futuro.

Además, este involucrar a los responsables, les compromete en su actuar como verdaderos jefes, preocupados por el desarrollo individual y de grupo comunitario, de sus subordinados y también hacia " su empresa ", en la medida en que se logre visualizarla como un sistema.

Esta formalización tendrá su fin cuando se aprueban los sistemas de control de los cursos, lo cual constituye las siguientes etapas, aunque de hecho, nunca termina, dada la divagación anteriormente mencionada.

5.3. ETAPA DE DISEÑO DE SISTEMAS DE CONTROL.

5.3.1. PASO 1.- Compromiso de aquellos involucrados.

5.3.2. PASO 2.- Definición de los niveles y tipos de control.

5.3.3. PASO 3.- Establecimiento del sistema.

- 5.3.3.1. A nivel método.
- 5.3.3.2. A nivel programa.
- 5.3.3.3. A nivel evento.
- 5.3.3.4. A nivel planeación.

5.3. ETAPA III.- DISEÑO DE SISTEMAS DE CONTROL.

Como pudimos apreciar en el marco teórico al referirnos a la etapa de control y a la evaluación de programas de capacitación, la comparación de los resultados obtenidos durante el desarrollo de un plan (así como al final de éste), con los resultados esperados de él para la toma de decisiones, es un factor indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier plan.

No se puede prescindir del control si en verdad se desea asegurar la conquista de los objetivos establecidos, y por tal motivo, la presente etapa tiene como finalidad, la determinación del sistema de control, que permita garantizar el adecuado seguimiento del desarrollo del método antes descrito, así como evaluar los resultados que de su aplicación se obtengan.

Para ello, describiremos los pasos que conforme a las características del método y del control (vistos en el marco teórico) proporcionarán un soporte genético y aseguran la efectividad, planeación del sistema.

5.3.1. PASO 1.- COMPROMISO DE AQUELLOS INVOLUCRADOS.

El control no es algo espontáneo, hay que hacerlo paso a paso, dedicándole tiempo y dinero. no obstante, las ventajas que de él se obtienen bien justifican su costo.

Por ello, consideramos que aquellas personas a quienes se asigne alguna tarea específica con relación al método y sus sistema de control, deberá tomar el compromiso de ejercerlo adecuadamente, no por obligación sino por convencimiento propio, ya que sólo así se alcanzan los beneficios que ofrece.

La labor de dirección en este sentido, es factor primordial para lograrlo y por ello, antes de iniciar cualquier actividad, será indispensable su intervención para la obtención de este compromiso.

5.3.2. PASO 2._ DEFINICION DE LOS NIVELES Y TIPOS DE CONTROL.

El método descrito, cuenta como hemos podido observar, con dos etapas iniciales, cada una de las cuales a su vez, se compone de varios pasos.

Por otra parte el resultado de ambas etapas, es decir, el programa de capacitación a seguir, consta de diversos eventos con objetivos específicos a cumplir. Asimismo, el método considerado como subsistema de la organización, persigue objetivos concretos dentro de ella, y se guía por un plan estratégico definido con anterioridad a su realización.

Todo esto, nos hace ver la necesidad de dividir el sistema en tres niveles, cada uno de los cuales, nos permitirá conocer el avance y evaluación del método a distinto grado de detalle.

Ellos son:

- 1) A NIVEL PLANEACION.
- 2) A NIVEL PROGRAMA.
- 3) A NIVEL EVENTO.
- 4) A NIVEL METODO.

El primero y segundo referentes al nivel planeación (que corresponde a la etapa de detección de necesidades y diseño del método), permitirán tener un conocimiento del desarrollo de cada una de las etapas que componen el método y su diseño, consideradas como un subsistema del sistema total.

El tercero, a nivel eventos, ofrece una información precisa de la realización de los eventos que componen cada una de las etapas.

El último de ellos a nivel método, es el más genérico de todos y nos permite visualizar dicho método, como un sistema compacto, compuesto por cada una de las etapas ya descritas, que opera ejerciendo su influencia dentro de la organización en los resultados que ésta obtiene.

De esta manera, el control se podrá aplicar sobre todo el desarrollo del método y por lo consiguiente, se está en posibilidad de detectar fallas y de aplicar acciones correctivas a cualquier nivel que éstas se necesiten.

Es además importante aclarar, que esta clasificación es meramente operativa, ya que cronológicamente su realización es simultánea.

Siempre resulta de gran utilidad para el diseño del sistema específico, tener en mente los siguientes dos tipos de control que se pueden aplicar:

5) CONTROL POR EXCEPCION.

6) CONTROL AUTOMATICO.

El primero, control por excepción, es aquél que se realiza conforme se van conociendo los resultados, sin ejercer ninguna acción correctiva, hasta que aquellos hayan rebasado desfavorablemente los estándares establecidos.

El control automático, por su parte, es aquél que con el fin de no esperar hasta que los resultados rebasen desfavorablemente los estándares establecidos para tomar una acción correctiva, genera esta última tan pronto como el plan tienda a desviarse fuera de lo normal.

a) Es importante aclarar, que la aplicación de este último a un nivel determinado, elimina la posibilidad de aplicar a ese mismo nivel, un control por excepción, ya que en esencia, el primero elimina al segundo. No obstante lo anterior, a un nivel de control de mayor detalle, aunque forma parte de aquél al que se aplicó control automático, si es posible practicarle control por excepción, ya que a partir de él, se dará el automático.

b) La decisión del tipo de control a utilizar, dependerá para cada caso específico, de la rapidez con que se desee reaccionar ante las desviaciones.

c) De esta manera, para el control del método, podrá aplicarse el control por excepción al final de cada evento. Este mismo, además, servirá de base para la aplicación del control automático, tanto a nivel planeación y programa, como a nivel método, pudiendo así, conocer la realización de cada evento para que ya a un nivel más general, permita en caso necesario, la ejecución automática de acciones correctivas.

5.3.3. PASO 3.- ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA.

Como ya dijimos, el control es la comparación entre los resultados reales y esperados de una actividad. No obstante, para establecer un sistema, hay que recordar que un control excesivo, puede resultar demasiado costoso en relación al beneficio marginal que reporta, y por tal motivo, se hace indispensable la determinación de aquellos aspectos críticos o estratégicos que por su importancia dentro del proyecto, deban ser estrictamente controlados.

Tratándose de la evaluación personal, ésta podrá componerse básicamente de una evaluación inicial o diagnóstico, otra evaluación inicial o diagnóstico, otra evaluación durante el programa y otra al finalizar este último, tal y como lo vimos en el marco teórico, utilizando exámenes teóricos, prácticos, entrevistas, etc.

De esta manera, podrá obtenerse un control automático para cada individuo durante el programa, y otro por excepción al concluir el mismo.

La evaluación operativa, podrá efectuarse a través de reportes periódicos, referentes a datos acumulados del avance del programa y su costo, o bien, a través de la supervisión directa. Este control también permitirá tomar acciones correctivas automáticas cuando se detectan tendencias desfavorables hacia los objetivos, o bien, si las desviaciones suceden al finalizar el programa, generarán acciones correctivas por excepción, aplicables al nivel de planeación o evento.

5.3.3.1. A NIVEL METODO: EL GRADO DE CONSECUSSION DE LOS OBJETIVOS DEL METODO A CORTO Y LARGO PLAZO CON RESPECTO A LOS DE LA COMPANIA.

Este nivel, la evaluación podrá realizarse a través de reportes estadísticos de aquellos indicadores que reflejen la tendencia del comportamiento operativo de la empresa, motivado por el método mismo. Por ejemplo, se podría observar el índice de conservación certera, la estabilidad en el crecimiento de las ventas, la opinión pública respecto a los agentes capacitados, etc.

El control aquí realizado, como ya explicamos, será del tipo automático, y permitirá ir tomando las acciones correctivas necesarias, ya sea a nivel planeación o evento, cada vez que la tendencia de los indicadores prevengan una desviación con respecto a los objetivos.

5.3.3.2. A NIVEL PROGRAMA: LOS OBJETIVOS Y FECHAS DE TERMINACION DE LOS DISTINTOS EVENTOS DEL PROGRAMA.

A este nivel, la evaluación podrá dividirse en dos aspectos:

PERSONAL.- Referente a los objetivos de desarrollo individual en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes.

OPERATIVA.- Referente a los objetivos de programación en el tiempo de costo y de aspectos técnicos.

5.3.3.3. A NIVEL EVENTO: LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS DE CADA EVENTO Y SUS FECHAS DE INICIACION Y TERMINACION.

La evaluación a este nivel, podrá llevarse a cabo a través de la supervisión directa y exámenes o entrevistas, debiendo aclarar que este nivel, corresponde a la evaluación durante el programa visto antes de manera general.

A este nivel, podremos aplicar también, la evaluación tanto personal como operativa, obteniendo así un control por excepción el cual, permitirá desarrollar acciones correctivas, ya sea a nivel evento, a nivel programa o a nivel planeación.

De esta forma, el sistema de control, quedará integrado como ya dijimos, a cuatro niveles diferentes de operación (ver cuadro 25) en cada uno de los cuales, se efectuará la evaluación de los distintos factores estratégicos determinados, a saber.

5.3.3.4. A NIVEL PLANEACION: LOS OBJETIVOS Y FECHAS DE INICIACION Y TERMINACION DE LAS DISTINTAS ETAPAS PARA EL DISEÑO DEL METODO Y SU IMPLANTACION.

En este nivel, la evaluación podrá efectuarse mediante la supervisión de las actividades que se desarrollen y al mismo tiempo, mediante reportes periódicos que indiquen el avance de las actividades de planeación.

De esta manera, podrá obtener un control automático que genere acciones correctivas para este mismo nivel de control.

Por último, es importante tomar en cuenta que como requisito indispensable para la aplicación de este sistema de control; la etapa de diseño del método y su programación, deberá especificar clara y cuantitativamente los objetivos perseguidos con el método, tanto a corto como a largo plazo y tanto generales como particulares, en los distintos eventos a realizar, ya que sin ellos, la evaluación no podrá ser aplicada a ningún nivel.

Así se podrá obtener un seguimiento y un encauzamiento del método, desde su planeación, hasta su implementación, para el logro de sus objetivos como parte del desarrollo de la organización.

5.4. ETAPA DE IMPLEMENTACION.

Una vez determinados los objetivos a realizar, así como los cursos de acción a seguir considerando la asignatura de los recursos humanos, materiales y técnicos requeridos en los mismos, se hace necesaria la integración de dichos recursos en la estructura y contenido de los planes y programas de capacitación.

Es necesario también considerar en esta etapa, la continuidad del sistema, por lo que, es indispensable conocer el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos de capacitación en forma sistemática y oportuna.

En cuanto a los objetivos de capacitación, estos son los resultados de la labor desempeñada en la etapa de detección de necesidades para su determinación y tienden a satisfacer los requerimientos encontrados.

Dichos requerimientos, se derivan de la consideración de elementos como:

La motivación del individuo, reflejada en su interacción con la organización y precisada en la contribución al mejoramiento de la misma, en la conjugación de objetivos individuales y de grupo organizado; así como del grado de satisfacción alcanzada en estos objetivos.

La eficiencia, especificada en términos de la comparación del nivel real de actuación con el nivel estandar o pretendido.

La cultura de la organización, la cual implica la identificación y aplicación de los "valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas" (109), así como, las modificaciones necesarias en la conducta de los individuos de la organización. Contemplando lo anterior, dentro de un clima organizacional tendiente a la promoción del desarrollo integral de las personas.

La planeación a corto, mediano y largo plazo de la organización, en el análisis y determinación de la contribución de la capacitación a la consecución de dichos planes.

La conducta individual y organizacional, en la determinación de las modificaciones necesarias para la identificación y crecimiento de los individuos y de la organización misma.

Para la implementación tanto de la detección concreta de las necesidades de capacitación, así como de los objetivos que la satisfacen, se requiere recurrir a las fuentes indicadas. Asimismo, en necesario utilizar algún método de detección de necesidades o alguna combinación de estos (capítulo 4, apéndice 10) métodos que se usan básicamente como ve el enunciado del método de entrevista y la observación.

Después de detectadas las necesidades de capacitación, se procede a su jerarquización de acuerdo a su importancia y prioridad, estableciéndose además su contribución a los objetivos de la organización.

(109) Lawrence Lorsh. Op. Cit. pp. 111

Para precisar debidamente dicha contribución, es necesario definir los objetivos de capacitación.

Los objetivos de capacitación, constituyen la base para desarrollar los cursos de acción a seguir. Es por lo tanto, la estructura como el contenido de los programas de capacitación, se integran en diversas fases de implementación de los objetivos de capacitación.

El contenido se refiere, a la adquisición de conocimientos, la adquisición y desarrollo de habilidades y la adecuación de las actitudes de las personas, tanto a nivel individual, como de grupo, estando sus objetivos circunscritos a este campo.

Los objetivos del contenido, tienen diversos niveles en su logro, partiendo de la función plasmada en el objetivo genérico, hasta llegar a acciones concretas asimiladas en los objetivos específicos, pasando por los temas de la función y por los incisos de dichos temas, especificados en los objetivos terminales y en los objetivos intermedios respectivamente.

Asimismo, estos objetivos se expresarán en términos de la conducta, que podrá desarrollar la persona una vez completado el proceso de enseñanza-aprendizaje, de acuerdo a un nivel de ejecución y a las condiciones de realización.

Para determinar la extensión y complejidad de los cursos de capacitación y de todo el programa en sí, será necesario un análisis profundo de los objetivos del contenido, considerando aspectos tanto de la organización, como del individuo.

En los aspectos de la organización, tenemos entre otros: nivel técnico, aplicación de lo aprendido, volumen y diversidad de conocimientos, bases educacionales requeridas, elementos técnicos en el trabajo, necesidad de integración de los integrantes del grupo, interés y filosofía de los dirigentes.

En lo que toca al individuo están: La motivación, nivel de preparación escolar, capacitación recibida, edad en que se estudió, experiencia en el trabajo, comportamiento social, experiencia del nivel de aprendizaje, actitudes, valores, etc.

En lo referente a la estructura de los programas de capacitación y que tiene por objeto la contemplación de los aspectos en forma necesarios para su implementación; consideramos entre otros los siguientes: método de enseñanza, material didáctico, instalaciones, apoyos técnicos, instructores, número de personal en entrenamiento, horario, duración del programa.

Estos programas, los proyectamos en el tiempo determinado su utilización y participación en las diferentes fases del programa de capacitación, utilizando para ello, herramientas administrativas de la planeación y el control como el sistema "PERT " o la programación lineal.

Asimismo, será necesario, como mencionamos en el inciso 4.3.2. de este estudio referente a la formulación de programas de capacitación, analizar cada aspecto de la estructura en términos de su adaptación al contenido, así como de los recursos con los que cuenta la organización y su adaptación al sistema de la capacitación que se pretende implementar.

Por otra parte, como mencionamos al inicio de este inciso, es necesario establecer la continuidad del sistema de capacitación, para lo cual, como se precisó en la etapa referente al diseño de los sistemas de control, será necesaria además de la determinación de dichos sistemas, la evaluación del grado de avance de nuestros planes y programas en el logro de nuestros objetivos de capacitación en términos cuantitativos y cualitativos.

Por consiguiente, los sistemas de control a utilizar, nos permitirán conocer nuestra situación en la implementación de nuestros objetivos de capacitación, tanto al inicio como al término y durante la realización de dichos programas.

En la evaluación, consideramos todos los aspectos que conforman la estructura y el contenido de nuestros programas, establecidos para cada aspecto, el valor de cada uno de sus elementos en la contribución al correcto funcionamiento de dichos programas.

Ejemplificando, tendremos la siguiente valoración.

- INSTRUCTOR:

OBJETIVO

AMENO-MOTIVADOR.

CONCEDOR

APEGO AL PROGRAMA.

ASISTENCIA.

USO DEL MATERIAL DE GRUPO.

- .- PARTICIPANTES: ASISTENCIA.
PARTICIPACION E INTERES.
APROVECHAMIENTO.
PERCEPCION DEL CURSO.
- .- INSTALACIONES: SERVICIO ADECUADO.
UBICACION.
TAMANO APROPIADO.
- .- APOYO DIDACTICO: INTERESANTE.
CON RELACION AL TEMA.
AMENO.
ACLARADOR.
SUFICIENTE Y NECESARIO.
ACTUALIZADO.
- .- METODOS DE ENSEANZA: CON RELACION AL TEMA.
PARTICIPATIVO-ACTIVO.
DE ACUERDO AL NUMERO DE PERSONAS.
CON BASE EN EL TIEMPO DISPONIBLE.
INTERACCION DEL GRUPO.
LABOR INDIVIDUAL.
ACORDE CON INSTALACIONES.

Una vez efectuada la implantación de nuestros planes y programas de capacitación, y establecidos los logros obtenidos, es necesario considerar en nuestro método, el nivel de satisfacción de las necesidades detectadas anteriormente, así como de las actuales, para poder establecer la reducción real de las diferentes encontradas en el nivel de integración y desempeño de los individuos, requerido por la organización.

Será necesario mediante la retroalimentación del funcionamiento del método, ajustar los criterios empleados, tanto en su diseño, como en su implementación, para ampliar su adaptación congruente a las necesidades detectadas, con base en su correcta percepción.

C O N C L U S I O N .

En el presente estudio, nos hemos percatado de la importancia que la actividad que los mandos intermedios desempeñan, representa para nuestra sociedad, dada su ingerencia en el desarrollo de la misma.

Los constantes cambios en el mundo actual, plantean la necesidad de contar con la eficiencia y efectiva actividad de los mandos intermedios, dentro de las empresas del país.

Palpamos también que, no obstante, ser los mandos intermedios engrane importante dentro de la Industria, existe un descuido en relación con la falta de preparación de la mayoría de los mandos intermedios, y una necesidad de formarlos profesionalmente.

Observamos una falta de enfoque de desarrollo integral, en la preparación de los mandos intermedios actualmente. Así como, de sistematización de la capacitación impartida a estos.

Esta mala preparación aunada al cambio tan vertiginoso que está sufriendo el mercado mundial y nacional; provoca un freno muy poderoso al desarrollo de los mandos intermedios.

Diseñamos, en vista de todo ello, un método que sistematiza la capacitación a los mandos intermedios, cuyas características, han sido analizadas a lo largo de esta tesis y cuya aplicación, no se limita a esta actividad, sino que puede extenderse, con las adaptaciones pertinentes a cualquier área de toda la organización.

El método pretende obtener como fruto, una capacitación profesional y no un mero cumplir trámites o proyectar una imagen irreal de interés por el desarrollo de la gente. Estamos concientes que esto, depende mucho de los valores y su jerarquía, que posean los que vayan a hacer uso del mismo, más nuestra intención es que, se cuestione profundamente los conceptos aquí expuestos en relación con la promoción del factor humano como objetivo primordial de la capacitación.

En la medida en que el método trascienda, de ser una mera herramienta operativa y se convierta en un medio promotor del desarrollo integral, de todo personal, el país contará con mejores oportunidades de desarrollo.

A N E X O 1

METODOS PARA LA DETECCION Y ANALISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Para determinar las necesidades de entrenamiento, es preciso recurrir a diversas fuentes, ciertamente que, dependerá de las características de la organización, el acceso a la información y la facilidad de sistematización de la misma, la preferencia hacia una u otra fuente.

A continuación mencionaremos algunas:

- .- REGISTRO ESTADISTICO.
- .- INFORMES.
- .- LIBROS.
- .- ARTICULOS.
- .- ESTUDIO DE CASOS.
- .- INDICES.
- .- PLANES.
- .- POLITICOS.
- .- SOLICITUDES DE ENTRENAMIENTO.
- .- SUBGERENCIAS.
- .- RUMORES.
- .- CRISIS OPERACIONAL.
- .- QUEJAS.

En lo que se refiere a los métodos o factores de análisis a utilizar para la detección de necesidades de capacitación, precisamos los siguientes:

ENTREVISTAS: a diferentes sectores y niveles de la organización.

OBSERVACION: De todas las actividades que se realizan en la organización.

CUESTIONARIO: Orientado a toda la organización a un aspecto de la misma y a obtener respuestas concisas de las necesidades como alcances, contenido, etc.

EQUIPO DE TRABAJO: Dedicados a la solución de un problema específico, en donde se requiere cierta capacitación para implantar solución.

PRUEBAS: Para medir conocimientos y habilidades necesarias en el desempeño de un puesto determinado.

CLINICA DE PROBLEMAS: Mediante la discusión de un problema común por parte de un grupo homogéneo en la que la solución implica capacitación.

REPRESENTACION DE PAPELES: En la manera de manejar la situación los individuos, se pueden detectar necesidades de conocimientos, habilidades o actitudes.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS: Grado y tipo de conocimientos, habilidades, experiencias, etc. que posee una persona en si y en función de su situación en la organización.

COMITES: Integrados por personas responsables de una función específica en la organización que se dedican a detectar las necesidades de capacitación.

CONFERENCIAS: Funcionan al igual que los comités, sólo que no son permanentes y por lo tanto, están orientados a problemas concretos.

- CONSULTORES:** Especialistas externos dedicados a la solución de problemas de capacitación.
- ESTUDIOS ESPECIALES:** Derivados de un cambio en la planeación a largo plazo y para detectar sus repercusiones concretas en la capacitación de la organización.
- SIMULACION O JUEGO DE NEGOCIOS:** Mediante el análisis de la competencia de dos equipos en la toma de decisiones acerca de la situación de la organización, se puede detectar necesidades de capacitación individuales y grupales.
- COMPARACION:** Mediante comunicación con los especialistas de capacitación de otras organizaciones, ya sea directamente o mediante asociaciones.
- AUTOANALISIS:** La identificación de las propias necesidades de la persona, a través de la consideración de su actuación en lo referente a conocimientos, destreza y penetración.
- LISTA DE CONFRONTACION:** Mediante la descomposición de una actividad en una lista de sus diferentes pasos lógicos, los cuales se analizan por parte de los trabajadores, para determinar en que pasos se requiere la capacitación.
- LA REUNION CREATIVA O BRAINSTORMING:** En la que un grupo homogéneo hace un sin número de sugerencias acerca del cómo resolver una cuestión. De esta manera sugerencias se consideran las concernientes a capacitación.

EVALUACION DEL TRABAJO:

Periodicamente y de manera formal, se valora la actuación individual, identificando las necesidades que pertenecen a capacitación.

LOS GRUPOS BSSS:

Donde se discute un problema por varios grupos pequeños, al final de la discusión se hace un consenso de los diferentes puntos aportados, omitiendo las repeticiones, se da oportunidad a sugerencias de último momento y se clasifican los puntos.

ANALISIS DE UNA ACTIVIDAD:

Consiste en la descomposición de una actividad o un proceso en el menor número de pasos necesarios, determinado en cada paso el menor tiempo y costo, así como el mínimo esfuerzo.

ANALISIS DE LA GRAFICA DE DESEMPEÑO DEL --- TRABAJO.

Se consideran las situaciones en las que la persona se encuentra repetidamente por debajo del punto óptimo de desempeño al poner en juego su capacidad de manejo de factores imprevistos.

ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO:

Se consideran las conductas no típicas del individuo o del grupo.

ANALISIS DE EQUIPO:

Se estiman las características de nuevos equipos y de las modificaciones a los existentes, en sus implicaciones de capacitación para los operarios.

ANALISIS DE LA ORGANIZACION:

Incluye todas las fallas en la estructura funcional de la organización y su repercusión en la conducta individual y de grupo.

**ANALISIS DE
PROBLEMAS:**

Esta orientado hacia el estudio de problemas operaciones, destacando los aspectos en los cuales es necesaria la capacitación.

(1) Op. Cit. pp. 34-49.

A N E X O 2.

MÉTODOS DE ENSEÑANZA.

Algunos de los métodos de enseñanza existentes, y que estimamos de mayor importancia, son los siguientes:

Instrucción en el trabajo: también conocido como el método de los cuatro pasos, está orientado al aprendizaje de tareas con un alto grado de destreza manual. Primeramente, se prepara al trabajador, señalando los objetivos de los que va a hacer, despertando su interés. El segundo paso, consiste en presentar la operación, en forma clara, demostrativa e ilustrativa en cada uno de los pasos que la componen, considerando la posibilidad de asimilación del sujeto. En el tercer paso, se pide al sujeto que realice la tarea, explicando cada paso. El cuarto paso o etapa de inspección consiste en llegar a la supervisión normal del sujeto, con la certeza de que la tarea se hará en forma correcta, por lo que, se le debe dar libertad para actuar, estimular para resolver sus dudas, y designarle auxiliares en forma transitoria.

Método de clases: el instructor presenta en forma sistemática, gran cantidad de información en poco tiempo, siendo una exposición unilateral no permite interacción con el capacitado, dependiendo en gran medida de la presentación clara de conocimientos, lo cual está condicionado a una preparación cuidadosa de material, de las habilidades oratorias del instructor y de las características del grupo como: número, conocimientos y experiencias, naturaleza de la información, lecturas y material complementario a utilizar.

Método de conferencias: consiste en la reunión de dos o más sujetos para buscar soluciones a un determinado asunto, con base en cierta información, por lo que este método, es eminentemente participativo en los datos e ideas que se exponen así como, en las sugerencias, llegando incluso a tenerse una experiencia y opinión de grupo en algunas ocasiones.

Método de casos: en el cual se presenta información para ser estudiada y posteriormente analizada, lo realmente válido de este método, es la habilidad de pensamiento en forma sistematizada e independiente del grupo de personas que interviene en el mismo, llegando a abstenerse diversas soluciones válidas y no un consenso en las conclusiones. Aquí el papel del instructor, más bien es el de un moderador y un participante más en la discusión.

Los pasos básicos a considerar, son: Recepción de información, definición del problema, determinación de los hechos, análisis de los hechos, proposición de cursos alternativos y selección de un curso alternativo.

Presentación o dramatización: Este método se aplica a una gama muy extensa de requisitos de aprendizaje, pero por sus características de presentar una situación en forma práctica, es de suma importancia en la capacitación de las Relaciones Humanas, permitiendo el análisis de un hecho presentado a los participantes, con el mismo grado de profundidad. Asimismo, se puede ejercer un mayor o menor control en este método, tanto en el contenido de la dramatización como en su análisis, dependiendo de las necesidades de encauzamiento de la temática que se trate.

Instrucción programada: En el que se utiliza el material de aprendizaje sistematizado, por una serie de pasos que contienen elementos nuevos y la comprobación inmediata de lo aprendido, permitiendo el avance sólo en caso, de que se haya efectuado en forma correcta, este método por su naturaleza, conserva muchas de las ventajas del instructor humano, influyendo en la motivación del individuo al implantar el principio del refuerzo y dependiendo la velocidad de aprendizaje de las características individuales.

Juego de negocios: Consisten en el planteamiento de situaciones específicas, donde el individuo tendrá la libertad de planear estrategias y tomar decisiones, contemplando diversos cursos de acción en respuesta a los problemas que se presenten. Posee la ventaja de permitir la interacción de un grupo de individuos, cada uno de los cuales, tienen un rol determinado y por tanto, un campo de acción delimitado en la simulación. Además, con la utilización de variables matemáticas, se puede proyectar la trascendencia de las decisiones en diversos períodos de tiempo. Permite la consideración de un gran número de variables y la formación de varios equipos en competencia, para afrontar una misma situación. (1).

" Clasificación de métodos de enseñanza, de acuerdo a los sistemas de enseñanza " (2).

MÉTODOS DE ENSEMANZA

Experiencias
Lectura planeada
Autocrítica.

SISTEMAS DE ENSEMANZA.

Labor individual.
Autoeducación.

(1) Graig, Robert L. Bittel, Lester R. "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal ". Instrucción en el trabajo pp. 133 141; 194-223; 161-171; 174; 225-243; 245-260; 286-302.

(2) Siliceo, Alfonso. " Capacitación ó Desarrollo de Personal " pp 51 60-64.

" Clasificación de métodos de enseñanza, de acuerdo a los sistemas de enseñanza ".

METODOS DE ENSEANZA	SISTEMAS DE ENSEANZA
Observación (oyente)	Labor individual.
Instrucción programada	Autoeducación.
Mesa redonda.	
Panel.	
Grupos efectivos de trabajo.	
Seminarios.	
Trabajos de grupo o conferencia con participantes.	Labor de grupo.
Método de caso	Participación de grupo.
Foro	
Congreso.	Desarrollo de actitudes.
Comité	
Simposio.	
Tormentas cerebrales.	
Dinámica de grupos.	
Sensibilización.	
Aprender - haciendo.	
Clase formal	Información.
Conferencia	Impartición de conocimientos.
Proyección de transparencias, videos, y audiovisuales.	
(medios audiovisuales)	Información.
Visitas.	Impartición de conocimientos.
Viajes.	

A N E X O 3.

APOYOS TECNICOS LA ENSEMANZA.

Los apoyos técnicos, utilizados en la capacitación, pueden ser gráficos o sonoros, así como, audiovisuales al reunir las características de los dos anteriores.

Algunos de los apoyos utilizados, son los siguientes:

Pizarrón	Gráfica.
Rotafolio	Proyector de cine sonoro.
Franelógrafo	Proyector de Transparencias
Retroproyector	Y filminas.
Proyector de cuerpos opacos	Circuito cerrado de televisión
Cuaderno de notas	
Simuladores	Grabadoras
Manuales	Tocadiscos
Maquinas - herramientas	Pantallas fuente (1)

Con base en los objetivos de la comunicación de diversos mensajes, es necesario, escoger los medios de comunicación de estos e integrarlos en un sistema completo y efectivo.

(1) Siliceo, Alfonso. pp. 68-77.

Independientemente de las características del mensaje, existen medios de comunicación más o menos efectivos, para la transmisión de un conocimiento, pudiendo existir básicamente tres niveles:

En primer lugar el aprendizaje directo a través de experiencias de primera mano, en segundo lugar el aprendizaje indirecto a través de medios audiovisuales, y en tercer lugar el aprendizaje indirecto a través de palabras.

Es importante distinguir también, quien va a comunicar el mensaje, si será por parte del jefe inmediato o por personal especializado, ya que en algunos aspectos, tal como: Las finalidades del trabajo, será necesaria la función de liderazgo para lograr los objetivos del mensaje.

" Uso de medios audiovisuales "

PALABRAS

MEDIOS

AUDIO-VISUALES

EXPERIENCIAS

PRIMERA MANO

Fuente (2)

(2) Roed, Gorgen. "Management Development and Training Handbook"
El uso de los medios audiovisuales en el entrenamiento de la gerencia Ed. País, pp. 260-274.

A N E X O 4.

CUESTIONARIO PARA MANDOS INTERMEDIOS.

(JEFES DE DEPARTAMENTO, JEFES DE SECCION, SUPERVISORES)

ESTIMADO JEFE DE DEPARTAMENTO O SUPERVISOR:

EL PRESENTE CUESTIONARIO, PRETENDE RECABAR SU ACTUAL SENTIR SOBRE LA CAPACITACION RECIBIDA EN SU CALIDAD DE JEFE DE DEPARTAMENTO O SUPERVISOR, CON EL UNICO FIN DE PERFECCIONARLA, TOMANDO EN CUENTA LOS ACIERTOS O DEFICIENCIAS QUE USTED CONSIDERE QUE HAYA EXISTIDO EN DICHA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO.

AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU VALIOSA Y SINCERA COOPERACION:

1) ? CUANTOS AMOS TIENE TRABAJANDO A NIVEL DE JEFES DE DEPARTAMENTO O SUPERVISOR EN ESTA U OTRAS EMPRESAS ?

2) ? CONOCE LOS OBJETIVOS Y FUNCIONES QUE LA COMPANIA PRETENDE DE USTED ?

NO ()

SI ()

? CUALES SON ? ()

MAYOR PROMOCION ()

DESARROLLO PROFESIONAL ()

OTRA

3) ANOTE LOS ULTIMOS TRES CURSOS QUE HA RECIBIDO, EL TIEMPO DE DURACION EN HORAS Y LA FECHA EN QUE LO RECIBIO.

C U R S O	D U R A C I O N	F E C H A
1		
2		
3		

4) ? CONSIDERA NECESARIO SER CAPACITADO ?

NO ()

SI ()

? POR QUE ? ()

ADQUISICION DE CONOCIMIENTO ()

ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS ()

OTRAS

5) ? QUE ESTIMULOS HA RECIBIDO DESPUES DE LOS CURSOS ?

ECONOMICOS ()

DIPLOMA, RECONOCIMIENTOS ()

ASCENSO ()

OTRO

6) ? CADA CUANDO RECIBE USTED CAPACITACION ?

DE 0 A 6 MESES ()

MAS DE 6 MESES A 1 AÑO ()

MAS DE 1 AÑO A 2 AÑOS ()

MAS DE 2 AÑOS ()

7) ? QUIEN DECIDE ?

- JEFE ()
CENTRO DE CAPACITACION ()
SUJETO ()
COMBINACION DE LOS ANTERIORES ()

8) ? QUE CRITERIO UTILIZA ?

- RESULTADOS EN EL TRABAJO ()
EVALUACION DE CONOCIMIENTOS ()
FACTORES SUBJETIVOS ()
OTROS
-

9) ? QUE ACTIVIDADES SE REALIZARON DESPUES DEL ULTIMO CURSO ?

- JUNTAS ()
OTROS
-

10) ? SE HA IMPARTIDO CAPACITACION ? ? DE QUE MANERA HA SIDO IMPARTIDO ?

- NO ()
SI ()
AUTODIDACTICO ()
AUDIO VISUAL ()

CLASES, CONFERENCIAS ()

GRUPOS DE TRABAJO, JUNTAS ()

OTROS

11) ? LA CAPACITACION ACTUAL RECIBIDA SATISFACE SUS NECESIDADES ?

COMPLETAMENTE ()

MEDIANAMENTE ()

POCO ()

NADA ()

12) ? CONOCE USTED EL PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL PUESTO DE JEFE DE DEPARTAMENTO O SUPERVISOR ?

NO ()

SI ()

13) ? CONSIDERA QUE ESTA BIEN ESTABLECIDA LA CAPACITACION POR PARTE DE LA EMPRESA ?

MUY BIEN ()

BIEN ()

MALA ()

NO EXISTE ()

14) ¿ QUE VENTAJAS VISUALIZA USTED DE SU PROFESION COMO JEFE DE DEPARTAMENTO O SUPERVISOR ?

APOYO ORGANIZACIONAL ()

ECONOMICAS ()

BENEFICIO SOCIAL ()

INTERRELACION ()

OTRAS

A N E X O 5

GUIA DE ENTREVISTA: AL RESPONSABLE DE CAPACITACION.

T E M A : MANDOS INTERMEDIOS Y CAPACITACION.

1) ? COMO ESTA ORGANIZADA LA ACTIVIDAD DE LOS MANDOS INTERMEDIOS EN LA EMPRESA ? (JEFES DE DEPARTAMENTO O SUPERVISORES)

2) ? EXISTE UN PROGRAMA ESPECIAL DE CAPACITACION PARA MANDOS INTERMEDIOS ?

NO ()

SI ()

3) ? QUE TIPO DE CONTROL EJERCE LA DIRECCION SOBRE LOS MANDOS INTERMEDIOS ?

4) ? QUE ESPERA LA COMPANIA DE SUS MANDOS INTERMEDIOS ?

5) ? QUE UTILIDAD REPORTA LA CAPACITACION A LA EMPRESA ? ? TIENE ALGUNA FORMA DE CUANTIFICAR ?

6) ? QUE ASPECTOS CUBRE LA CAPACITACION A LOS MANDOS INTERMEDIOS ?

7) ? COMO SE LLEGO A DETERMINAR LO ANTERIOR ?

8) ? HA DETECTADO FALLAS EN LOS SISTEMAS O ASPECTOS QUE SE PODRIAN MEJORAR ?

9) ? QUE ESPERA LA EMPRESA AL CAPACITAR A LOS MANDOS INTERMEDIOS ?

10) ? CUANTOS JEFS DE DEPARTAMENTO O SUPERVISORES EXISTEN ACTUALMENTE DENTRO DE LA EMPRESA ?

11) ? CUAL ES LA FUENTE DE RECLUTAMIENTO PARA CUBRIR LAS VACANTES DE MANDOS INTERMEDIOS ?

EXTERNAS ()

PROMOCION DEL TRABAJADOR MAS CAPACITADO ()

OTRA

12) ? EXISTE PARA LOS CASOS ANTERIORES UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL DESEMPEÑO DE SUS NUEVAS FUNCIONES ?

NO ()

SI ()

13) ? TIENEN SISTEMA (S) DE INCENTIVOS ?

NO ()

SI ()

? CUAL ?

14) ? POSEEN ANALISIS DE PUESTOS DE LOS MANDOS INTERMEDIOS ?

NO ()

? POR QUE ?

15) ? CUANDO SE PROMUEVE AL MEJOR TRABAJADOR A UN PUESTO DE JEFE DE DEPARTAMENTO O SUPERVISOR, ? SE LE TRATA DE DISUADIR DE QUE ANTE TODO DEBE CUIDAR LOS INTERESES DE LA COMPANIA ? O ? SE BUSCA AL NUEVO CANDIDATO CON UNA MENTALIDAD ACORTE CON LAS POLITICAS DE LA COMPANIA, AUNQUE TECNICAMENTE NO SEA EL MEJOR ? U OTRO TIPO.

16) ¿ SE EVALUAN LOS RESULTADOS OBTENIDOS ? ¿ COMO ?

A N E X O 6.

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS OBTENIDOS DURANTE LOS CURSOS TOMAS EN COPARMEX (FORMACION DE SUPERVISORES Y JEFES DE DEPARTAMENTO) DEL 14 AL 24 DE AGOSTO 1989.

O B S E R V A C I O N E S.

- 1.- El instructor no conoce la problemática real de mi departamento,
- 2.- La mayor parte de los integrantes del grupo, casi no participan , permitiendo que sean unos cuantos los que lo hacen.
- 3.- Los responsables de programar y coordinar los cursos de capacitación para mi departamento, no cambian sus esquemas, los hacen muy monotonos y aburridos.
- 4.- La mayoría de los participantes opinan lo siguiente:
 - Siempre los mismos cursos, me gustaria aprender algo diferente.
- 5.- Seria muy conveniente que metieran más casos prácticos para ver como se hacen las cosas en diferentes situaciones.
- 6.- Muchos integrantes del grupo opinan lo siguiente:
 - 6.1. No asisto con gusto a los cursos de capacitación, ya que casi siempre son después de mi jornada de trabajo.
 - 6.2. De que sirve saber más, si tengo muchos años como supervisor y la empresa no me ha reconocido nada.
 - 6.3. Todo esto ya lo se, a quien deberian de capacitar es a los jefes y gerentes.
 - 6.4. Todo este dinero que gasta la empresa en capacitación, debiera destinarlo para mejorar mi salario.

C O M E N T A R I O S .

1.- Es muy importante que a través de una adecuada detección de necesidades de capacitación, se implementen los programas y cursos de capacitación, acordes a las necesidades de cada área.

2.- El expositor de capacitación, deberá analizar a detalle las características del grupo, a fin de utilizar las técnicas y dinámicas que propicien una mayor participación.

3.- Es importante que el lugar en donde se imparta la capacitación reúna las condiciones adecuadas de iluminación, clima y comodidad.

4.- La entrega de material de apoyo en cantidad y calidad suficiente, que permita un mayor aprovechamiento de la información transmitida, así como futuros repasos y recordatorios del curso.

5.- Fomentar la integración del personal que permita conocer las experiencias de otros compañeros.

6.- La capacitación bien enfocada en cuanto a las necesidades reales de la empresa, elevan la capacidad técnica y anímica del personal, ya que facilitan la solución de problemas y toma de decisiones.

7.- Un sano ambiente laboral, fomenta la buena disposición y apertura del personal, hacia los programas de desarrollo de la empresa.

8.- Es importante considerar para la detección de necesidades de capacitación, sistemas de apoyo que debe implementar la compañía, tales como sistema de quejas y sugerencias a manera de retroalimentación, sistema de incentivos y motivación, perfiles de puesto, conocimiento y aptitudes.

BIBLIOGRAFIA.

ARIAS GALICIAS, FERNANDO.

" Administración de Recursos Humanos ". 3a. Reimpresión, Ed. Trillas, México, 1977.

BECKARD.

" Desarrollo Organizacional : Estrategias y Modelos " Ed. Fondo Educativo Inter Americano, México 1969.

BENNIS.

"Desarrollo Organizacional: Su naturaleza , orígenes y perspectivas", Ed. Fondo Educativo Inter Americano, México 1969.

HAWRYLYSHYN, BOHDAN.

" Management Development And Training Hand Book " Management. Education o conceptual Framework. Mc Graw Hill London 1975.

BONFIL CONSUELO.

" Los principios del aprendizaje y adiestramiento ", Ed. Arno Vol. I N. 3, México 1971.

CRAIG ROBER.L. Y BITTEL, LESTER R.

" Manual de entrenamiento y desarrollo de personal " A.S.T.D. 3a. impresión, Ed. Diana, México 1974.

GALVAN V, LUIS ARMANDO Y MARIN LEON, JOSE MA.

" El diagnóstico y pronóstico en los procesos del cambio " Ed. Servicios de Promoción Educativa S. de R.L. México 1973.

GALVAN V. LUIS ARMANDO Y MARIN LEON , JOSE MA.

" Organización y Desarrollo " Ed. Servicios de Promoción Educativa S. de R.L. México 1973.

GARCIA, RAMON-PELAYO Y GROSS.

" Pequeño Larousse " , Ediciones Larousse, Ed. Noguer, Barcelona 1975.

GIVER WILLIAM B.G.

" Como dirigir a la gente " 3a. Edición, Ed. Herrero Hnos. Suc.
S.A. México 1975.

GIVER WILLIAM B JV.

" Nuevas metas de la dirección " elemento de extensión
administrativa " Ed. Herrero Hnos. Suc. S.A. México.

KEPNER, CHARLES Y TREGUE, BENJAMIN B.

" EL Directivo Racional " Mc. Graw-Hill de México S.A. de C.U.
México 1965.

KOONTZ Y O'DONNEL.

" Principios de Dirección de Empresas 2a. Edición, Ed. Mc. Graw-
Hill, España 1961.

LAURENCE/ LORSEH.

" Desarrollo de Organizaciones : Diagnóstico y Acción " Ed. Fondo
Educativo Inter Americano S.A. México 1973.

MAIRE R. F., NORMAN.

" Psicología Industrial ", 6a. ed. Ediciones Rialp S.A., España
1975.

MAYO , ELTON.

" The Social Problems Of. An. Industrial Civilization " Escuela
Superior de Administración de Empresas, Hartard University Boston
1945.

MC. QUAG, JACK H.

" Como motivar a la gente ", Problemas y Procedimientos 3a.
Edición, Logos Consorcio Editorial S.A. México 1977.

REYES PONCE, AGUSTIN.

" Administración de Empresas, Teoría y Práctica ", 13ava. y 14ava.
Edición, Reimpresión, Ed. Limusa S.A. México 1975 y 1977.

SEYMOUR W, DOUGLAS.

" Skills Analysis Trainig " Ed. Pitman, London 1968.

SILICEO ALFONSO.

" Capacitación y Desarrollo de Personal " Ed. Limusa, México 1976.

SINGER ADN. RASMDEN.

" The Practical Aprobaach. to Skills Analysis " Mc. Graw-Hill,
London 1969.

TERRY, GEORGE R.

" Principios de Administración " Ed. Continental S.A. México,
1975.

TRUEBA URBINA ALBERTO Y TRUEBA BARRERA JORGE.

" Ley Federal del Trabajo " 59a. Edición, Ed. Porrúa, S.A. México
1989.

UCECA.

LARROYO FRANCISCO 1908.

" Historia comparada de la educación en México' 3a. Edición Ed.
Porrúa México 1947.

CASANOVA ALVAREZ FRANCISCO.

" Economía, Sociedad y Política " UNAM, Escuela Nacional de
Estudios Profesionales Acatlán, Programa del libro texto
universitario 1985.

HERNANDEZ LAOS ENRIQUE.

" La Productividad y el Desarrollo Industrial en México, Ed. Fondo
de la Cultura económica, 1a. Ed. México .

VALDIVIA GUZMAN, ISAAC.

" Problemática de la Administración ".

ELSA CECILIA FROST.

**" Labor And Laborers Throught Mexican History " Colegio de México
University Of. Arizona, 1979, 1era. Edición.**

AUTORES VARIOS.

**"La economía Mexicana en la época de Juárez" , Editorial Pais,
1968.**

REVISTAS Y PUBLICACIONES.

BRABATA R, CARLOS A. Y CHICOS, RICARDO.

" Verificación de la Teoría de Motivación e Higiene en México. un estudio exploratorio " México 1978.

BANCO DE MEXICO, S.A.

" Información económica . Indicadores económicos " México 1989.

CELOVSKY, BORIS.

" Training In Business And Industry " ? Quién se beneficia con la capacitación ? un análisis técnico , Nueva York. N.Y. enero 1972.