



29/27

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

Facultad de Contaduría y Administración

La Capacitación en un Partido Político

Seminario de Investigación Administrativa

que en opción al grado de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Presentan

López Hernández Rosa María

García Miranda Francisco Javier

Director del Seminario

L. A. Rafael Sandoval Ramírez



México, D. F.

1989

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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

Introducción.

Antecedentes..... 1

CAPITULO I

Historia de la Administración..... 3

CAPITULO II

La Capacitación y El Adistramiento

- 2.1 Antecedentes de la capacitación en -
México..... 15
- 2.2 Detección de Necesidades..... 17
 - 2.2.1 Técnicas para la determinación de --
las necesidades de adiestramiento... 22
 - 2.2.2 Finalidades de las técnicas..... 25
- 2.3 Problemas y Necesidades..... 26
 - 2.3.1 Resultados de la determinación de ne
cesidades..... 27
 - 2.3.2 Evaluación de necesidades..... 28
- 2.4 Concepto de Capacitación y Adiestra-
miento..... 30
- 2.5 Tipos de Adiestramiento..... 32
- 2.6 Técnicas para la Capacitación y Adies
tramiento..... 35
- 2.7 Ayudas didácticas..... 35
- 2.8 El elemento humano..... 36

2.9	Persona que da la Capacitación.....	40
2.10	La Capacitación y sus especies.....	43
2.11	Instituciones privadas y públicas - donde se otorga Capacitación y Adies diestramiento.....	46
2.12	El cambio en la organización.....	51

CAPITULO III

Marco Legal.....	58
------------------	----

CAPITULO IV

Programa de Capacitación.....	74
Programa y calendario de Capacitación.....	83
Conclusión.....	84
Anexo "A".....	87
Anexo "B".....	116
Bibliografía.....	118

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

En la actualidad es de vital importancia la Capacitación y Adiestramiento para cualquier organización u organismo estatal, pues ésto le permite hacer frente con mayor facilidad a los cambios tecnológicos que se presentan (a diario), no sólo en la planta productiva, sino -- también en el campo administrativo.

En México es reciente su aplicación, ya que hasta - el año de 1978 se eleva a rango constitucional la ejecución de programas de capacitación y adiestramiento para todas las empresas u organismos.

El tema que a continuación presentamos ha sido estudiado poco o no divulgado por los estudiosos de la Administración. Tal es el caso de "La Capacitación dentro - de un partido político".

Debido a ésto, en el trayecto de la investigación - se nos presentaron un sin número de limitaciones; ejemplo: carencia de apoyos bibliográficos, y hasta cierto - punto, la restricción de información dentro de los partidos políticos. Creemos que esta investigación es pionera dentro del área Administrativa, pero no tan completa como hubiéramos deseado.

Agradecemos la oportunidad al Partido* que nos permitió llevar a cabo nuestra investigación, así como a -- sus dirigentes, por las facilidades de acceso otorgadas. Esperamos que los resultados de esta investigación les - den pauta a resolver los problemas que se detectaron en el trayecto de ésta.

* Como punto de referencia podemos decir que este partido surgió en el año de 1960.

ANTECEDENTES

1

Desde la aparición del hombre sobre la tierra se encontró con la necesidad de reunirse en grupos para poder subsistir, y lograr un pleno desarrollo, de esta manera nace la división del trabajo o funciones, a unos se les designaba la tarea de cazar para lograr conseguir el --- alimento y vestido, mientras a otros se les asignaba el trabajo de las pieles para el vestido, a otros la recolección de frutas, etc. De esta manera se fué dando la división del trabajo a la par con la capacitación y el adiestramiento, de una manera muy rudimentaria, ya que estaba enfocado a sus necesidades de esa época, ejemplo de ello es la preparación que tenían los niños y jóvenes que debían colaborar en la caza de animales o los que se encargarían de curtir las pieles, esto sin contar a las personas que hacían los utensilios de cocina o de pelea.

De todo esto surge la necesidad de una persona que los dirigiera para poder obtener óptimos resultados, este líder o jefe (administrador), tenía una gran responsabilidad y debía pensar muy bien como organizar, desgraciadamente no siempre se cumplía ésto, pués los que llegaban eran los más fuertes sin que éstos fueran los ideales (inteligentes o aptos para dirigirlos).

Pero no solo en la época primitiva encontramos ves-

tigios de administración, en Egipto para la construcción de las pirámides egipcias, fue necesario contar con personas bastante capacitadas y adiestradas para poder dirigir y controlar una gran cantidad de personas y materiales.

Así como éstos, a lo largo de la historia encontramos un sin número de actos administrativos pero es, sin duda, hasta los años de 1800 cuando dieron inicio estudios más serios sobre la Administración, pero esto lo tocaremos en puntos más adelante.

CAPITULO I

HISTORIA DE LA ADMINISTRACION

ADMINISTRACION CIENTIFICA.

Se llamó así, por la gran evolución del pensamiento administrativo. Debido a que a finales del siglo pasado y principios de éste, varios autores se interesaron en investigar científicamente la problemática existente en las Industrias, principalmente en el área de producción.

Posiblemente los antecedentes de esta corriente se remontan a las obras de Adam Smith, quien en "La riqueza de las naciones" ya hablaba del principio de la especialización, con su famoso ejemplo de "La división del Trabajo en la Fabricación de Alfileres".

En el siglo pasado hubo muchos autores que pertenecieron a esta época como: Joseph Wharton en 1881 estableció un curso de Administración de negocios a nivel universitario.

Henry Metcalte, por su parte, habló del Arte y la Ciencia de la administración en 1886.

LOS QUE MAS SOBRESALEN SON:

Charles Babbage (1792-1871)

Matemático inglés, inventor de la primera máquina - calculadora. Hizo énfasis en el enfoque científico de - la administración sobre la división del trabajo, especialización, tiempos y movimientos, contabilidad de costos.

Henry Robinson Towne (1844-1924)

De nacionalidad estadounidense, señaló que la Administración debería ser considerada como una Ciencia con su propia literatura, revistas y asociaciones. Publicó diversas obras como "El Ingeniero como Economista" en -- 1886, "El Reparto de las Ganancias" en 1896, "La Evolu-- ción de la Administración" en 1921.

Pero el que más influencia tuvo fue Frederick Wil-- son Taylor (1856-1915). Considerado como el padre de la Administración, por haber investigado en forma científica el trabajo humano.

Frederick W. Taylor.

Ingeniero industrial estadounidense, se desarrolló en la Industria Metalúrgica donde realizó gran parte de sus investigaciones. En 1878 trabajó en la Midvale ---

Steel Company en 1884 ocupó el puesto de jefe de diseño de modelos.

Durante el desempeño de sus funciones, observó varios defectos en la operación fabril que comentaría después en sus publicaciones.

Observó por ejemplo:

- Que no había ningún sistema efectivo de trabajo
- Que no había incentivos económicos para los obreros por mejoras de trabajo.
- Que las decisiones eran tomadas por intuición experimental más que por conocimientos científicos.
- Que los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.
- Trató de desarrollar métodos para organizar el trabajo, tomando en cuenta materiales, herramientas y habilidades personales, inventó máquinas, destacando la Fresadora para cortar metales.

SUS PRINCIPALES PUBLICACIONES FUERON:

" Principios de Administración Científica "

y

" Fundamentos de Administración Científica "

Las aportaciones de Taylor a la Administración fue-

ron cuatro principios y once mecanismos administrativos.

PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

I Tiempos y movimientos del trabajo:

Consistían en analizar cada uno de los movimientos y el tiempo que debería tomar el trabajador o una máquina en un proceso determinado. Aquí buscaba eliminar --- tiempos y movimientos, equivocados o lentos.

II Selección de Obreros:

Esto consistía en que cada trabajador había de encargársele el trabajo que mejor pudiera desempeñar debido a su habilidad inicial y al potencial de aprendizaje.

III La colaboración (en la administración) según Taylor era importante la colaboración entre la Administración y los obreros en la aplicación práctica de la Administración del Trabajo.

IV Responsabilidad compartida:

Debe de procurarse una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la -- planeación a la Dirección.

MECANISMOS ADMINISTRATIVOS

1. "Estudios de tiempo" con los métodos e instrumen--

tos para efectuarlos apropiadamente.

2. Supervisión funcional, base fundamental del concepto de autoridad lineal-funcional propuso que las tareas fueran supervisadas por siete especialistas: Inspector, Jefe de Rapidez, Jefe de Reparaciones, Tomador de Tiempo, Escribiente de circulación, Encargado de disciplina.
3. Establecimiento de un Departamento de Planeación.
4. "Principio de Excepción" que implica atenderlos asuntos cuando se desvían de lo planeado.
5. Uso de reglas de cálculo e instrumentos similares para ahorrar tiempo.
6. Tarjetas de instrucción para los trabajadores
7. Bonificación por tareas exitosas, es decir pago de incentivos por tarifas diferenciadas.
8. Estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados en sus oficios.
9. Sistemas mnemotécnicos para clasificar productos.
10. Sistema de rutas de producción.
11. Sistema de costos.

Se ha criticado mucho a Taylor porque abusó demasiado del término ciencia, pues, llegó a dominar así al

gunas tareas como "La Ciencia de cargar Lingotes", "La Ciencia de Poner Ladrillos" alcanzamos lo que podemos definir como el Cientificismo "La Ciencia por la Ciencia".

Otro punto vulnerable de Taylor fue haber separado al obrero del trabajo creativo y relegando al papel de apéndice de la máquina ya que toda la tarea, en su Sistema es planeada por la Dirección.

Sus principales seguidores fueron: Henry Gantt y los esposos Gilbreth.

Para concluir podemos decir que el Sistema de Taylor no es malo, en sí mismo, si bien encierra algunas contradicciones, también se puede decir que el abuso o exceso del "Taylorismo" puede ser malo en cualquier sistema.

Henry Fayol.

Nació en Francia. Posiblemente, es el autor más distinguido del campo administrativo. Desempeñó diversos puestos en las minas de carbón de Camambault. Cuando fue nombrado administrador general, la empresa estaba a un paso de la bancarrota y treinta años después, era uno de los consorcios más poderosos.

Fayol atribuyó siempre a sus logros, la aplicación consecuente y sistemática, de la Administración, en una serie de principios sencillos eficaces y universalmente

aplicables.

PUBLICACIONES

Publicó en 1916 su famosa obra "Administración Industrial Et Generale" la que en español lleva el nombre de "Principios de Administración General" otra obra importante que muy poco se conoce en México es la "Teoría General del Estado".

Publicó importantes conferencias en el boletín de la Sociedad Industrial Minera de Francia como "La Organización Administrativa" y la "Importancia de la Función Administrativa".

APORTACIONES A LA ADMINISTRACION

Se resume en seis puntos

I. Destacó la Universalidad de la administración:

Es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicable a toda actividad de grupos, ya sea "La Casa" "Los Negocios" o "El Gobierno", por lo mismo, es universal.

II. Conceptualizó el primer proceso administrativo (previsión ó planeación , organización, dirección, coordinación, control).

- Previsión: El acto de examinar el futuro. Fijar

objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción.

- Organización: Formular una estructura que conforme una organización.
- Dirección: Es la que hace funcionar los planes y la organización (etapa de mando y dirección).
- Coordinación: Consiste en la armonización de toda la información buscando cohesión y unificación.
- Control: En esta etapa se debe verificar el resultado con el plan original. A partir de ese análisis se puede replantear la gestión administrativa.

III. Estableció 14 importantes principios administrativos.

- 1 División del trabajo.
- 2 Autoridad y Responsabilidad.
- 3 Disciplina.
- 4 Unidad de Dirección.
- 5 Unidad de Mando.
- 6 Subordinación del interés individual-general.
- 7 Remuneración al personal.
- 8 Centralización
- 9 Jeraquía.
- 10 Orden.
- 11 Equidad.
- 12 Estabilidad del personal.
- 13 Iniciativa.
- 14 Unión de Personal.

IV. Destacó la importancia de la enseñanza de la administración en Escuelas y Universidades.

Fayol; creía que un conocimiento general de la administración beneficiaría a todo mundo, pues, es importante enseñar al pueblo a organizarse y producir más.

V. Definió las áreas funcionales de las organizaciones empresariales. Describe seis:

- 1 Técnica: Función de mantener la planta y producir.
- 2 Comercial: La compra, venta e intercambio.
- 3 Financiera: Búsqueda y uso óptimo del capital.
- 4 Contable: Balance de operación, inventarios, costos.
- 5 De Seguridad: Proteger a las personas y la propiedad.
- 6 Administrativa: Proceso administrativo (o sea, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar).

VI. Señaló el perfil de las habilidades de los administradores a diferentes niveles Jerárquicos.

A cada grupo de operaciones o función esencial corresponde una capacidad especial. Se distingue la capacidad técnica, la comercial, financiera, administrativa, etc.

Cada una de estas capacidades reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos que se pueden resumir así:

- 1 Cualidades Físicas: Salud, vigor y habilidad.
- 2 Cualidades Intelectuales: Aptitudes para aprender y comprender.
- 3 Cualidades Morales: Energía y firmeza, valor para aceptar responsabilidades.
- 4 Cultura General: Nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida.
- 5 Conocimientos especiales: Concierne a la función que desarrolla.
- 6 Experiencia: Conocimientos que deriva de la práctica de los negocios.

CONCLUSIONES

En todo género de empresas, la capacidad esencial de los agentes inferiores, es la capacidad esencial de los altos jefes, esto es, capacidad administrativa.

Frank B. Gilbreth (1868 - 1924) y Lilian Moller Gilbreth.

Destacado tratadista sobre la administración científica que influyó enormemente en el pensamiento industrial y administrativo de su época. Contrajo matrimonio con Lilian Moller con quien hizo magnífica pareja -

en el área de las investigaciones industriales, fundamentalmente en estudios de tiempos y movimientos.

PUBLICACIONES

Escribió "La ciencia de la administración enfocada a la mejor forma de realizar el trabajo".

APORTACIONES

I Desarrolló y aplicó el cine para analizar y mejorar secuencias y movimientos del trabajo.

II Desarrolló estudios de micromovimientos del trabajo manual que denominó "Therblig".

III Desarrolló un diagrama de flujo del trabajo utilizado hasta la fecha.

IV Desarrolló un sistema de lista blanca para calificar el mérito.

V Desarrolló un rudimentario pero interesante proceso administrativo lo que explica así "La Administración tiene que conservar lo mejor del pasado, organizar el presente y preveer y planear el futuro".

VI Demostró la importancia de las estadísticas en la Administración "El Estudio de las Estadísticas muestra que una investigación y comparación del pasado y del presente, permite la predicción por lo menos de la tendencia de los desarrollos futuros".

VII Destacó la importancia de considerar al elemento--humano en la planeación del trabajo y determinación de tiempos.

VIII Destacó la importancia de las ciencias humanas y - en especial las relaciones con el psicólogo.

Probablemente Gilbreth después de Taylor, sea el - autor más importante de su época, en relación a los estudios de tiempos y movimientos. Lleva a éstos a la --exageración perfeccionista para lograr la eficiencia en las tareas manuales y bien le ha caído el calificativo-- del "Padre del eficientismo administrativo".

Henry Laurence Gantt (1861 - 1919)

Fue otro de los grandes del pensamiento administrativo.

PUBLICACIONES

Adiestramiento a los obreros en los hábitos de la--administración.

CAPITULO II

LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

2.1 Antecedentes de la capacitación en México.

Se puede afirmar, y sin duda a equivocarse, que -- como en un principio (de tiempos) el hombre fue creando sus utensilios o herramientas, vestido, armas y hasta - su propio lenguaje, para satisfacer sus necesidades dia- rias. También lo fue haciendo con las necesidades del- entrenamiento, al verse obligado a transmitir a otros - los conocimientos y habilidades obtenidas por su corta- experiencia.

Posteriormente se fue dando un proceso de instruc- ción para adaptar a los individuos a una actividad pro- ductiva.

El método de instrucción o entrenamiento para el - trabajo en México -como en otras partes- consistía pri- mordialmente en que un individuo con experiencia recono- cida en una actividad u oficio, instruía a un aprendiz en esa actividad, con el fin de acrecentar sus habilida- des y conocimientos en un oficio.

A finales del siglo pasado y a principios del pre- sente hubo un notorio crecimiento en la rama indus----- trial, esto ocasionó que se acrecentara y formalizara a paso veloz la actividad de capacitar y adiestrar la ma- no de obra, pues se requería con urgencia, personal ca- lificado para cumplir con los requerimientos que necesi

taba la tecnología de la época.

Hasta hace algunos años se tenía la idea que el desarrollo económico podía ser alentado simple y fácilmente llevando bienes de capital a un país, sin embargo, - ésto no implica un desarrollo económico. Es necesario que los individuos aprendan cómo aprovechar de manera - adecuada los recursos naturales y que conozcan la tecnología suficiente para que la maquinaria, instalaciones, etc. puedan ser manejados de una forma eficiente.

Hay que tener presente que México enfrenta el problema de la explosión demográfica y que la única solución de enfrentarnos a este problema, es aumentar la -- productividad en todos los órdenes. Es indiscutible -- que la educación juega un papel determinante en el incremento de la productividad de un país, como para el - de una organización, permite el mejor aprovechamiento - de todos los recursos materiales y técnicos, y a su vez propicia mayores niveles de vida.

2.2 Detección de Necesidades

Con la intención de ubicarse en el tema y de unificar criterios referente a ciertos conceptos, es oportuno definir la necesidad de capacitación y adiestramiento.

A continuación se transcriben definiciones de cuatro diferentes autores, con el fin de localizar elementos comunes o elementos claves.

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

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

(1)

"Las necesidades de capacitación, surgen de la ineficiencia de los empleados con un potencial adecuado a un paso efectivo de los conocimientos y habilidades en ellos existentes".

(2)

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

Después de las definiciones dadas, se puede observar semejanzas entre los siguientes elementos:

- La principal causa de los problemas; no son precisamente por fallas administrativas, ni por falta de aptitudes de los trabajadores, sino, cuando -- existe un desconocimiento de la realización de las tareas conforme a los requerimientos establecidos por el puesto.
- Las deficiencias pueden ser respecto a los conocimientos, las habilidades intelectuales, las destrezas y/o las actitudes exigidas en las especificaciones de la tarea o del puesto.
- Son deficiencias que pueden corregirse mediante un proceso de aprendizaje.

La correcta determinación de necesidades es importante por las siguientes razones:

- Ahorra tiempo y dinero.
- Permite que las actividades de adiestramiento y capacitación se inicien sobre bases sólidas y realizadas.

- (1) Mendoza Alejandro. Determinación de necesidades - de adiestramiento, Servicio Nacional Armo. 1972.
- (2) Ceramics, Glass and Mineral Products Industry Training Board, How to asses your training needs, London, S,F.

- Desarrollo de una actitud favorable de los directivos y el personal hacia el adiestramiento y la capacitación, al obedecer a problemas reales y concretos; y
- Proporciona los antecedentes necesarios para la elaboración de los programas que la empresa requiere.

Es difícil determinar las necesidades de adiestramiento, ya que a menudo, se unen a este concepto, atribuciones y definiciones que son causadas por motivos muy diferentes de la falta de Adiestramiento.

A la determinación de necesidades de adiestramiento concurren diferentes medidas:

- a). LOS MISMOS INTERESADOS, OBJETO DE ACCION DE ADIESTRAMIENTO.
- b). LOS JEFES
- c). EL DEPARTAMENTO DE ADIESTRAMIENTO.

Bajo este perfil, se podría en principio sostener que nadie puede conocer como uno mismo las propias necesidades, y es importante conocer la opinión de los interesados con relación al contenido de los programas formativos y en parte a los métodos a emplear. Este procedimiento no es tan simple como podría parecer. Los interesados tienen a menudo una visión limitada de la empresa, enfocada a su propio trabajo, lo que ocasiona que frecuentemente no tome en cuenta el cambio y los futuros programas empresariales. Por esta razón el per

sonal no es siempre el más indicado para conocer sus -- propias actividades, ya sea por la despreocupación de -- la empresa, que no dispone de objetivos claros en rela-- ción con cada trabajador, ya sea por falta de informa-- ción que caracteriza las relaciones interpersonales en una empresa de grandes dimensiones, ya sea finalmente -- por una carencia de capacidad crítica.

De aquí las necesidades para que el diagnóstico de las necesidades de Adiestramiento sea más preciso, de -- escuchar a la empresa o, en términos más concretos, a -- los jefes de aquellos que constituyen el objeto del es-- fuerzo formativo.

Los jefes en sustancia, son los que sacarán todo -- el beneficio del mejoramiento profesional de las perso-- nas bajo su dependencia; por consiguiente les correspon-- de establecer las prioridades, ya que, en caso contra-- rio se corren riesgos peligrosos. El adiestramiento se considera como una obligación que no se puede eliminar -- y las prioridades se establecen en base al equilibrio -- de las fuerzas de trabajo existentes, en el interior, -- mientras que el departamento de adiestramiento, se limi -- ta a obtener lo que puede.

Las necesidades de Adiestramiento terminan por ser disfrazadas y resultan ser aquellas que el responsable -- del adiestramiento considere equivocadamente o con raa-- zón atribuirles a los responsables de la línea ejecuti--

va.

A través de un procedimiento combinado que tenga en cuenta las necesidades de Adiestramiento, tal y como se percibe por los interesados, por sus jefes y por el departamento de Adiestramiento podemos pasar a elegir los métodos más idóneos para proceder a su descubrimiento.

2.2.1 TECNICAS PARA LA DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO.

Con el fin de proporcionar al departamento interesado una guía mediante la cual facilitar la identificación y el desarrollo de las actividades a realizar, se pueden usar los siguientes sistemas y métodos:

LA OBSERVACION: Por este método, se descubren las necesidades de Adiestramiento por lo menos las más evidentes. Sin embargo se trata de observaciones, que por el mismo hecho de ser informales, exageran a menudo de generalidad y pueden no corresponder a la realidad efectiva. Lo más correcto sería considerar este método como una premisa para investigaciones profundas, o sea, como una señal de alarma de situaciones que serán afrontadas con posteriores y más exhaustivos exámenes.

LAS SOLICITUDES DE LOS JEFES: En estos casos las demandas provienen directamente de la dirección de los jefes responsables de la línea operativa, los cuales conociendo las lagunas de los propios empleados, requieren de la intervención del departamento de Adiestramiento.- Se trata de solicitudes que pueden ser de tipo formal y redactadas por escrito, o bien, simplemente informarlos.

LA ENTREVISTA: Esta se lleva a cabo a través de conversaciones con los interesados deduciendo así, las ac-

ciones formativas a emprender. Se trata de tomar contacto con cada interesado dejándole hablar sobre el propio trabajo y las propias aspiraciones, y con el auxilio de una entrevista guiada a obtener las informaciones de seadas.

En síntesis, la Entrevista presenta la ventaja de remontarse directamente a las necesidades de Adiestramiento, no esta privada de peligros conexos a elementos de subjetividad y de prejuicio de quien formula las preguntas y responde.

ANALISIS DEL CONTENIDO DE LOS TRABAJOS DESARROLLADOS:

Este método consiste en descomponer un trabajo en sus - elementos esenciales e indicar sucesivamente como se desarrollaría. Esto implica la necesidad de disponer de un esquema de referencia ideal que contenga los térmi--nos de conocimiento y de comportamientos requeridos para la correcta ejecución de aquella tarea determinada.

REUNIONES DE GRUPO: Este método permite alcanzar conclusiones distintas de aquellas que se generan de los - participantes en forma individual. Es obvio que es necesaria la participación de un moderador experto para - que la reunión sea fructífera y se obtengan así las necesidades de Adiestramiento.

CUESTIONARIOS: Consiste en formular preguntas, las -- cuales se aplican a los interesados, ya sea en forma in

dividual o reagrupando un cierto número de personas, -- con la ventaja de proporcionar, así, simultáneamente -- las instrucciones para la satisfacción del cuestiona-- rio.

Un medio para ser más productivo este método, puede ser también el de acoplar al cuestionario que debe ser contestado por los interesados, otros cuestionarios que de ben ser propuestos a los superiores para que identi-- quen las necesidades de adiestramiento de los subordina dos; a los subordinados para que describan las necesi-- dades de sus compañeros. De esta forma es posible obte ner un panorama verdaderamente completo de todas las -- secciones de la empresa.

VALORACION DE MERITOS Y PROGRAMACION DE CARRERAS: En-- donde existe un sistema periódico de valoración de méri tos, las fichas relativas al personal valorado pueden - proporcionar indicaciones útiles acerca de las necesi-- dades de formación de los individuos. Todas las fichas tienen una serie de gravados para cada uno de los facto res considerados (calidad de trabajo, cantidad, espíri-- tu de colaboración, etc.), y donde los grados resulten-- más bajos se tendrá una indicación de las posibles nece sidades del Adiestramiento. Siempre que los factores a evaluar sean claros y bien elegidos, se puede llegar a-- diagnosticar con este sistema la adecuación de los com- portamientos individuales con respecto a la consecución de los objetivos organizacionales.

ANALISIS DE LAS SITUACIONES ANORMALES: En ocasiones - se manifiestan en la empresa situaciones que exigen un análisis más profundo y una consiguiente intervención - por parte del órgano encargado de la capacitación. Esta situación debe ser desencadenada por la presencia de Indices de Producción diferentes de lo previsto, costos demasiado elevados con respecto a las previsiones, mala calidad de la producción, rotación del personal muy elevada, ausentismo superior a la medida empresaria, etc.

COMITES DE ADIESTRAMIENTO: En ocasiones es necesario crear un comité de Adiestramiento compuesto de personas con experiencia en el problema que ocupen puestos claves y que esten en condiciones de debatir las necesidades existentes y establecer proposiciones concretas para solucionar el problema. En ocasiones es recomendable constituir un comité permanente otras veces puede ser suficiente con un período determinado.

TES: Es un medio muy eficaz para detectar si una persona está capacitada para desarrollar al momento un determinado trabajo. Esto es válido principalmente a nivel de conocimientos y habilidades, mientras que el método resultará evidentemente más complejo cuanto más se suba en la escala jerárquica y entren en juego las actitudes.

2.2.2 FINALIDAD DE LAS TECNICAS.

Todos los métodos antes citados ofrecen ventajas y la elección de éstos va de acuerdo a la situación empresarial, a los objetivos que se propone y a nivel mismo de las personas que se quieren capacitar. Se tendrán resultados más positivos si fusionamos dos o más técnicas.

Analizando los objetivos obtenidos en las distintas fuentes es posible realizar un diagnóstico verídico de las necesidades de adiestramiento. Una vez detectadas estas, se plantea el problema de traducirlas a objetivos y de proceder al examen de diversas técnicas de formación eligiendo las más idóneas para resolver las exigencias manifestadas.

2.3 PROBLEMAS Y NECESIDADES.

Para cualquier empresa es necesario que todo su personal realice al nivel requerido las tareas que le sean encomendadas. Cuando los objetivos no se alcanzan, esto se debe a que existen problemas que indican que las cosas tienen un mal cauce, o se realizan en forma incompleta.

Las causas de tales problemas pueden ser personales o de la organización. Por ejemplo:

- desperdicios excesivos
- falta de cooperación
- costos elevados

- producción insuficiente
- accidentes tanto en el personal, equipo, material, etc.
- dificultades en la comunidad.

PROPOSITO: El propósito fundamental de la determinación de necesidades de capacitación y adiestramientos, es resolver con exactitud, tanto las deficiencias actuales del personal como sus necesidades futuras.

2.3.1 RESULTADOS DE LA DETERMINACION DE NECESIDADES.-

Los resultados concretos que debe arrojar son:

- Descripción precisa y completa de las actividades en que van a ser adiestrados y/o capacitados
- Número exacto de participantes
- Características de los participantes
- Evidencia suficiente que justifique las necesidades detectadas; y
- El orden en que las personas requieran el adiestramiento y/o la capacitación.

Para realizar dicha determinación es recomendable partir del hecho de que existen necesidades manifiestas y encubiertas.

Es conveniente llevar a cabo una clasificación de necesidades.

Las necesidades de adiestramiento pueden clasificarse como:

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

a) **NECESIDADES MANIFIESTAS.**- Bien sea a nivel organización, ocupacional o individual, hay necesidades que pueden detectarse fácilmente; son evidentes y se manifiestan de una forma clara, la llegada de un nuevo empleo, la transferencia de un trabajador a otra sección, la compra de nuevo equipo, son circunstancias que implican acciones de adiestramiento o requieren de otro tipo de solución.

Es conveniente resaltar, que la función principal de la detección de **NECESIDADES ENCUBIERTAS** de capacitación y adiestramiento, es la de ofrecer respuestas a las siguientes cuestiones:

- quién o quiénes necesitan capacitación
- en qué la necesitan; y
- con qué prioridad.

2.3.2 EVALUACION DE NECESIDADES.

Para evaluar las necesidades de entrenamiento, los gerentes y demás personas del Departamento de Personal, deben poner énfasis en cualquier indicador que pueda acarrear problemas posteriormente a la organización.

En toda organización se dice que hay falta de planeación, de legación de autoridad confusa, disciplina débil, recompensa arbitraria, ausencia de puestos óptimos de desempeño de las tareas, cuando dentro de esta organización no se ha cumplido con los objetivos establecidos; por lo que es necesario hacer un estudio completo que nos permite encontrar necesidades de capacitación y adiestramiento ya sean de tipo personal o colectivo pues de lo contrario esta situación repercutirá en la administración efectiva de la organización, afectando la actuación de los individuos y grupos.

La clave para encontrar las necesidades de capacitar puede surgir del análisis de un problema operacional; el problema puede haber surgido en parte porque un individuo o grupo de individuos no cuentan con la suficiente habilidad o conocimiento necesario para manejar una situación imprevista en un momento dado.

Es conveniente que cuando exista un problema de esta naturaleza y se tienen miras a capacitar se contengan las siguientes preguntas:

¿Cuál es exactamente el problema?

¿Quiénes están implicados?

¿Cuándo empezó?

¿Qué clase de conocimientos faltó? o

¿Qué clase de habilidades, percepción o actitudes?

¿Cuándo lo necesitan adquirir?

¿Quién debe dárselos?

Por otro lado es necesario determinar cuidadosamente la factibilidad de entrenamiento dentro de la organización, así como, la costeabilidad de aplicar un programa de Capacitación, ya que la causa de cada problema -- personal, debe ser determinada para tomar la acción más apropiada.

Esta serie de análisis nos proporcionan una lista de prioridades de necesidades de entrenamiento, sobre factores de costo y factibilidad que permitirán la elaboración y desarrollo de programas de entrenamientos -- adecuados.

2.4 CONCEPTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Para poder lograr un mejor entendimiento de este capítulo consideramos pertinente detenernos, por un momento, para mencionar diferentes definiciones de capacitación y adiestramiento, ya que desafortunadamente no se cuenta con conceptos universalmente aceptados:

- Para Reyes Ponce la capacitación es de carácter -- teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados. Adiestramiento es de carácter práctico y para un puesto concreto, es necesario en toda clase de trabajos e indispensable.

- Para Alfonso Siliceo en el adiestramiento se afecta el área de aprendizaje psico-motriz y en la capacitación la cognitiva.
- Para Marroquín Quintana la capacitación es el conjunto de procesos sistemáticos por medio de los cuales se trata de modificar conocimientos, habilidades mentales y actitudes de los individuos, con el objeto de que estén mejor preparados para resolver problemas referentes a su ocupación (desarrollo como ser). Adiestramiento es el conjunto de procesos sistematizados por medio de los cuales se intentará modificar conocimientos, destrezas y habilidades de los hombres para lograr los más eficientes y efectivos en el desempeño de su oficio (desarrollo de capacidades del hacer).
- Para Fernando Arias Galicia es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

La formación es necesaria, independientemente de la capacidad teórica y del adiestramiento práctico. La formación se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado pero sobre todo en el jefe "hábitos morales, sociales de trabajo, que no pueden darse en la capacitación o adiestramiento y que sin embargo son indispensables para que el trabajador sea leal, apasible, ordenado y decidido.

2.5 TIPOS DE ADIESTRAMIENTO.

- En razón de su fin

a) En primera instancia hablaremos del adiestramiento al nuevo empleado u obrero. Este adiestramiento debe darse aún en los casos de que el individuo posea capacidades previas al puesto, por la sencilla razón de que se necesita cambiar los hábitos de éste que tiene para realizar el trabajo, requiriéndose un modo distinto para la ejecución del mismo.

b) Cambio de puesto. Cuando el empleado se ve en la necesidad de cambiar de puesto, requiere de un adiestramiento previo.

c) Cambio de Sistema. Cuando en la organización surgen cambios de maquinaria, instalaciones, métodos o modificaciones de trabajo es necesario adiestrar a los individuos.

d) Corrección de Anomalías. Es fundamental aplicar el adiestramiento a los obreros cuando se presentan deficiencias en su labor.

- En razón al Método:

a) Adiestramiento dentro del trabajo. Su principal característica es porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, siendo el ---

principal fin "producir y el fin secundario enseñar".

1) * Método de TWI.- Es un aprendizaje aplicado a -- las necesidades de la industria moderna. En Méxi-- co, el Centro Nacional de Productividad lo ha popu-- larizado con el nombre de adiestramiento dentro de la - empresa. Su objetividad principal es mejorar la produc-- ción. Su procedimiento es determinar un programa de -- producción, elaborar un plan específico, desarrollar di-- cho programa apoyándose en 3 lineamientos:

Adiestrar a las personas que han de enseñar a otros, -- los que a su vez irán enseñando a repetidos grupos; el-- otro es desglosar la labor de manera que las operacio-- nes menos especializadas puedan ser ejecutadas por téc-- nicos prácticos en una operación y por último uniformar la instrucción.

2) Encomienda de casos. Consiste en encargar a un -- trabajador o jefe la realización de un problema o la re-- solución de un caso concreto, dentro de los varios que-- que forman el puesto. Deberá dar a conocer a su jefe - la forma como piensa solucionar el problema, y, después de obtener la aprobación, llevarlo a cabo bajo una es-- trecha supervisión.

3) Rotación Planeada. Consiste en preparar a un tra-- bajador o empleado, pero básicamente, a un jefe, se le-- haga pasar por varios puestos inferiores, que le servi-- rá de preparación para el que va a asumir.

* TWI.- Training within industry o también conocido - como ADE.-Adiestramiento dentro de la empresa.

b) Adiestramiento en la Escuela.

1) Escuela vestibular. Se refiere a escuelas especialmente ubicadas en el interior de la empresa, con el fin de que, quienes van a ingresar a ésta, pasen primeramente por ellas, para adiestrarse en los puestos que van a desempeñar, inmediatamente después.

La ventaja de este adiestramiento vestibular sobre el adiestramiento del trabajo estriba primordialmente en dos cosas. La primera en que los instructores son personas especializadas en la enseñanza. La segunda se basa en el hecho de que, en esas escuelas se busca más bien la enseñanza, que la producción, cosa que ocurre contrariamente con el que se imparte dentro del trabajo.

Más sin embargo cabe hacer incapie que existen des ventajas, la primera, su elevado costo, sobre todo para enseñanza de trabajo en taller ya que supone montar una fábrica en pequeño. La segunda radica en que el instructor fácilmente enseña "el método de realizar un trabajo". En forma muy distinta de como va a exigirlo el supervisor dentro del taller o la oficina, lo cual implica que el trabajador requerirá un nuevo adiestramiento al comenzar el trabajo.

c) Adiestramiento en escuelas tecnológicas. Cuando ve la imposibilidad de sostener una escuela vestibular,

se busca escuelas técnicas para que se adiestre a los -
trabajadores para un puesto concreto.

2.6 TÉCNICAS PARA LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Las técnicas para la capacitación las podemos gene-
ralizar de la siguiente manera:

- * rotación de personal entre diversos puestos
- * lecturas dirigidas
- * redacción de artículos
- * análisis de casos
- * discusiones dirigidas
- * seminarios
- * mesas redondas
- * viajes de estudio
- * conferencias
- * retiros
- * dramatizaciones
- * demostraciones
- * cursos internos y/o externos
- * juegos de gerencia
- * instrucción programada

2.7 AYUDAS DIDACTICAS

Las ayudas didácticas en la capacitación y adies-
tramiento apresuran el aprendizaje, disminuyen el es-
fuerzo del instructor y el esfuerzo del receptor y se -

añorra un considerable tiempo en el proceso de aprendizaje. Pero hay que tomar en cuenta el nivel de conocimientos, antecedentes socioculturales, habilidades y actividades del receptor.

Los tipos de ayudas didácticas a las que nos podemos hallegar son:

- * películas (con o sin sonido)
- * carteles, manuales, boletines, gráficas
- * transparencias
- * grabaciones
- * proyector (de cuerpos opacos o al hombro)
- * rotafolio
- * franelógrafo
- * fotografías
- * pizarrón

2.8 EL ELEMENTO HUMANO

Al hablar de la capacitación en determinada empresa se tiene en mente diversos factores que ayudan a llevarla a cabo (pizarrón, rotafolios, mesas, etc.), un salón o aula, etc. De los elementos antes mencionados existen dos de ellos muy importantes sin los cuales sería imposible el tratar de llevar a cabo la capacitación, y tales elementos son: El instructor y el grupo de personas a las cuales va dirigida la capacitación.

Sin la participación de estos dos elementos, en ninguna empresa aunque cuente con todos los recursos necesarios se podrá llevar a cabo un programa de capacitación.

Un aspecto importante para poner en práctica la capacitación y adiestramiento y se logren las metas establecidas es la comunicación, la cual se tiene que dar en diversos medios. Primeramente entre los superiores y los subordinados con el propósito de detectar las inquietudes que en un momento determinado el subordinado quiera comunicar a sus superiores. En varias empresas existen subordinados que tienen la inquietud de adquirir un poco más de conocimientos, cuando se enteran que la empresa va a impartir cursos de capacitación hacia ellos pondrán toda la voluntad e interés para aprovechar en forma efectiva esta capacitación.

En segundo término se da otro tipo de comunicación que se lleva a cabo entre los jefes y directores de la empresa con el propósito de tener información de los su subordinados y de como están desempeñando sus actividades laborales, es en esta comunicación donde se puede detectar si existen necesidades de implantar la capacitación en la empresa.

Siempre será importante la participación del elemento humano en cualquier tipo de empresa, ya sea media o grande, productora o de servicios, etc.

Sin excepción alguna, toda empresa requiere de ---

tres fuentes principales para poder mantenerse en pie - en la ardua tarea de los negocios, tales fuentes son: - los recursos naturales, financieros y humanos, éste último es el de mayor preocupación para el empresario, ya que el elemento humano representa el logro de los objetivos de la empresa.

Es necesario tomar en cuenta a este elemento humano por parte de los jefes y directores de las empresas, porque en varias de éstas existe personal altamente calificado y que no se han dado cuenta de sus habilidades que en un momento determinado con una buena capacitación contribuya a mejor funcionamiento de la empresa.

En realidad éste es un tema muy inquietante y debemos estar conscientes de su trascendencia. Este concepto de recursos humanos ha despertado la atención una vez más en el hombre, en su entrenamiento, automotivación y desarrollo para el futuro.

La actual administración de personal, como doctrina y como práctica, debe comprender y coordinar, las siguientes funciones:

- reclutamiento
- selección
- introducción
- inventario de los recursos humanos
- evaluación del colaborador

- entrenamiento o capacitación
- desarrollo de los recursos humanos

En la práctica se ha demostrado que en muchos casos, éstos conceptos son demasiado teóricos y permanecen aislados. Es necesario, por tanto, hacer un especial esfuerzo para comprenderlos dentro de un proceso dinámico, y para realizar un objetivo común que es, en términos generales, lograr el mejor ánimo y el óptimo nivel en cuanto a capacidad, creatividad y productividad en el colaborador.

Del objetivo general de toda empresa depende del interés, gusto y trabajo del ser humano, ya que éste condiciona, es decir determina los resultados de los demás recursos con que cuenta la misma, llamense económicos, técnicos, físicos, y por tanto, determinan las funciones y áreas de trabajo como tales.

Procedemos a mencionar algunas medidas prácticas para que este proceso dinámico de las diferentes funciones del personal en una empresa sea realidad, no sólo un concepto teórico y abstracto.

Tales medidas son las siguientes:

- comunicación abierta, oportuna y eficaz.
- planeación en equipo
- diagnóstico de la empresa

- evaluación y
- desarrollo de los recursos humanos.

2.9 PERSONA QUE DA LA CAPACITACION.

Estamos convencidos de que la función que lleva a cabo el instructor en sus diferentes enfoques, esto es, como líder, expositor, maestro, mediador, etc., es la clave del éxito de todo programa de capacitación, su influencia es incuestionable. Pueden existir las mejores condiciones para la instrucción pero si el instructor falla y no es aceptado todo irá mal y con toda seguridad habrá un rotundo fracaso. Se puede presentar también la situación contraria; que ni las condiciones o los medios sean los mejores, pero si el instructor es eficiente y sus habilidades y características de liderazgo son tales que mantienen al grupo interesado y motivado, se puede llegar a un total éxito.

En la actualidad existe un gran reto para todo instructor, es el saber manejar un grupo e instruirlo con éxito, un buen instructor de capacitación debe tener alguna de las siguientes características:

- Ser capaz de señalar un objetivo común
- Poder indicar el camino por el cual se va a lograr ese objetivo.
- Ser un agente de cambio.
- Propiciar un ambiente de informalidad y ofrecer su

sincero apoyo y su amistad.

- Despertar atención, interés y deseo de su estudio hacia los demás que se van a tratar.
- Lograr la total involucración del grupo en los objetivos del curso, y crear un ambiente tal que sirva para la automotivación del grupo.

En el caso del adiestramiento, comunmente se da -- por el supervisor inmediato quien parece ser el más --- apropiado para realizarlo, ya que se supone debe conocer el trabajo concreto, y porque al impartirlo, se tiene la ventaja de que los supervisores actúen con una -- mente más analítica, y adquieran prestigio ante sus --- subordinados.

Cuando el supervisor inmediato no pueda adiestrar, éste correrá a cargo de un trabajador experto, es recomendable que ésto lo haga bajo vigilancia y responsabilidad del supervisor.

Para obtener un mejor resultado en la ejecución -- del adiestramiento y capacitación es recomendable apoyarse en un método comunmente conocido como "guía del - instructor" que consiste en:

- Preparación del trabajador.- Lograr que el trabajador se sienta tranquilo inspirándole confianza en su propia capacidad
- Presentar la operación.- Describir la operación - detalladamente.

- Ensayo de ejecución.- El operario debe ejecutar la labor, describirla al mismo tiempo y repetir esta fase hasta que el trabajador se sienta capaz de realizarla por sí solo.
- Continuidad.- Requiere de una supervisión estrecha, con el objeto de comprobar que ya se domina la operación.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidades de ofrecer, y es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia, además de que el primer beneficiado de la capacitación será el propio estudiante.

La capacitación, para que sea instrumento eficaz - en manos de la dirección tiene que ser un sistema ordenado que se aplique a solucionar los problemas organizacionales y alcanzar los objetivos de la empresa. La capacitación también tiene que apoyarse en una cuidadosa y continua investigación, ya no será completa hasta que no abandone las soluciones meramente intuitiva para sus problemas.

Nuestra sociedad depende en alto grado de la productividad, entendida como resultados que las diferentes empre

sas deben lograr para el bien común. Para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos debe contar con el elemento humano suficientemente motivado e interesado en su trabajo, a la vez que preparado y actualizado humana y técnicamente para que desempeñe con éxito sus funciones presentes y se desarrolle en el futuro.

La única forma de lograr el éxito es obteniendo -- una disposición moral y profesional, para esto es necesario un sistema permanente de capacitación y desarrollo en el que exista verdadero y efectivo compromiso -- por parte de la empresa.

2.10 LA CAPACITACION Y SUS ESPECIES

La capacitación se divide en razón de su fin y en razón de sus metodos:

- En razón de su fin:
 - a) De acuerdo a su amplitud:
 - 1) Capacitación sobre conocimientos que serán --- aplicables dentro de un puesto determinado.
 - 2) Capacitación sobre conocimientos aplicables en todo un oficio.
 - 3) Capacitación sobre conocimientos referentes a una rama industrial, comercial, etc.
 - b) De acuerdo con la naturaleza:

- 1) Capacitación de obrero o empleado. Se refiere a la inducción que se le dá al empleado que ingres a la organización, dándole a conocer las reglas, prestaciones que se manejan dentro de ésta.
- 2) Capacitación de supervisores. Esta se puede manejar desde dos puntos: Aspecto Técnico que se refiere a la manera concreta como debe ha--cerse el trabajo que esta bajo su vigilancia.- Aspecto Administrativo, se refiere a saber planear, distribuir trabajo, saber enseñar, ordenar, escoger a sus trabajadores, etc.
- 3) Capacitación de ejecutivos. Consiste en prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos de planeación, organización, control... etc.

- En relación de sus Métodos:

a) Directa.- Se dá con métodos de enseñanza:

- 1) Clases. Se identifican por una enseñanza sistemática, dada por técnicos en la enseñanza.
- 2) Cursos breves. Se basan en un tema especifico. Su duración suele ser de 8 a 30 horas.
- 3) Becas. La empresa envía a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializados en ese aspecto. La empresa normalmente absorbe el costo de ésta.

- 4) Conferencias. La duración de éstas oscila de 1 a 2 horas como máximo.
- 5) Métodos de casos. Este método consiste en tomar como base un caso concreto, no inventado, sino tomado de la realidad de la propia organización o de otra.
- 6) Cursos de correspondencia. Se utiliza cuando la organización desea impartir capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones.
- 7) Instrucción programada. Consiste en que el alumno después de leer un trozo que le da información suficiente, tiene que responder a preguntas que se le hacen. Tiene dos variantes: sistema lineal; en el que después de leer un texto encuentra al pie del mismo, una pregunta con respecto a lo que leyó, y en hoja aparte encuentra la contestación correcta. Y el sistema complicado.

Sirve para las materias que implican formación de criterio, ya que sigue el mismo procedimiento anterior, salvo que se le ofrecen varias respuestas a la misma, el alumno debe escoger la que le parezca acertada, y verificar en una hoja aparte, si la respuesta que escogió fue la correcta.

- b) Indirecta:

- 1) Publicaciones
- 2) Mesas redondas. Se utilizan para el estudio - de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo,
- 3) Medios audiovisuales.

2.11 INSTITUCIONES PRIVADAS Y PUBLICAS DONDE SE OTORGA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

a) La Secretaría de Educación Pública tiene establecidos Institutos regionales, escuelas técnicas, industriales y comerciales, y centros de capacitación para el -- trabajo industrial.

Los institutos regionales se planearon según las - necesidades del país, enfocando sus enseñanzas a los si guientes niveles:

- | | |
|-----------------------|--|
| 1) ciclo profesional | Ingeniería con opción - en mecánica, química y - electricidad |
| 2) técnico industrial | ingeniería y ciencias - fisicomatemáticas |
| 3) técnico industrial | Electrónica industrial
Electricidad
Máquinas de combustión interna
Mecánica |

- | | |
|----------------------------------|--|
| 4) auxiliar técnico | Máquinas herramientas
Combustión interna
Electricidad |
| 5) secundaria técnica | Ajuste de banco y máquinas herramientas
Dibujo industrial
Electricidad
Radio y T.V. |
| 6) preparación técnica elemental | Ajuste de banco y máquinas herramientas
Electricidad
Dibujo industrial
Radio y T.V.
Automotriz |

b) Escuelas técnicas, industriales y comerciales.- -
Son de preparación técnica elemental, carreras cortas y secundarias técnicas para técnicos especializados sub--
profesionales y preparatoria técnica (vocacionales).

- 1) En las escuelas secundarias técnicas se imparten otras materias:
- electricidad
 - ajuste de banco y máquinas herramientas
 - dibujo industrial
 - carpintería
 - máquina de combustión interna

- moldeo y fundición
- soldadura y forja
- radio y T.V.
- artes gráficas.

2) En la preparatoria técnica elemental, se imparten, entre otras materias:

- electricidad
- ajuste de banco y máquinas herramientas
- dibujo industrial
- máquinas de combustión interna
- radio y T.V.
- artes gráficas

c) Centros de capacitación para el trabajo industrial. Con especialidades en:

- ajustes de banco y máquinas herramientas
- instalaciones sanitarias y de gas
- herrería de la construcción
- automotriz
- soldadura
- dibujo industrial
- tejido mecánico de punto
- electricidad
- corte y confección
- radio y T.V.
- instalaciones eléctricas industriales

- mantenimiento eléctrico industrial
- reparación de aparatos domésticos
- embobinado de motores
- albañilería y concreto
- carpintería de la construcción
- instalaciones eléctricas domiciliarias
- pintura decoración y acabados
- transmisiones automáticas y frenos de potencia
- chasis y alineación
- motores de gasolina
- motores diesel
- electricidad automotriz
- moldeado de metales ferrosos y no ferrosos
- moldeaje en madera y metal

d) En el Instituto Mexicano del Seguro Social.- Con el objeto de incorporar a la industria el mayor número de personal capacitado a corto plazo, establece los centros de adiestramiento técnico y capacitación para el trabajo que dependen de la jefatura de Servicios de --- Prestaciones Sociales de dicho organismo, impartiendo a los alumnos prácticas y conocimientos de las siguientes especialidades:

- torno-cepillo-fresadora
- carpintería
- instalaciones sanitarias y de gas
- diseño de herramientas

- dibujo mecánico-arquitectónico
- acabados industriales
- instrumentación industrial
- tapicería
- soldaduras
- moldes troqueles
- metal laminado
- etc.

e) EL ARMO (Adiestramiento Rápido de Mano de Obra).- En el se prepara instructores que ya poseen un oficio o carrera técnica, proporcionándoles elementos teóricos y prácticos para que puedan desarrollar al personal dentro de las empresas. Ofrece cursos de perfeccionamiento en oficios. Sus clases generalmente son gratuitas, o se proporcionan a costos muy bajos para los participantes.

f) En la UNAM.- La máxima casa de estudios del país ofrece más de 50 carreras profesionales que van desde ingeniería, medicina, administración y derecho, hasta licenciaturas en dibujo publicitario y diseño industrial; además, en sus divisiones de estudios superiores ofrece especializaciones, maestrías y doctorados con el fin de preparar profesores e investigadores en todas las ramas del ser humano.

2.12 EL CAMBIO EN LA ORGANIZACION.

Actualmente la sociedad atribuye mayor importancia a la capacidad y adaptación de los organismos para con- tender con los cambios políticos, económicos y socia- les de nuestro momento.

Esencial para el problema de adaptación es el pro- ceso de formular planes y de implantar cambios concre- tos. La planeación de cambios y su implantación son in- terdependientes; la forma en que se hagan los planes pa- ra los cambios repercute en la ejecución y viceversa -- los problemas de implantación de cambios repercuten en- la forma en que se hagan planes. La planeación- de los cambios es realmente parte del trámite de ellos- mismos.

Aunque es relativamente fácil darse cuenta de los- cambios después de que han ocurrido, es mucho más fácil influir en el sentido que tomen y en sus impulsos mien- tras se estan gestionando.

Existen un sin número de factores de movimiento, - entre ellos se consideran los apremios para aumentar la eficiencia de la organización, factor hoy de mayor im- portancia, las motivaciones para influir en el medio -- ambiente externo, los apremios para mantener las rela- ciones vigentes; o simplemente la capacidad para adap- tarse a los cambios requeridos. Sin embargo, a pesar -

de la complejidad y de los numerosos problemas que intervienen, tanto los planes como la implantación de los cambios se han convertido en responsabilidades crecientes y en función administrativa de la empresa.

La implantación de cambios en la empresa inevitablemente implica cambiar los conocimientos, las actividades y la conducta. Los cambios en las funciones que se han aprendido y en las relaciones en el seno de toda empresa, requieren la intervención de todas las partes interesadas. Los cambios entre personas y entre grupos no pueden realizarse adiestrando aisladamente o aparte de las personas, de aquellos de las que son interdependientes en la organización. En este sentido, el proceso del cambio exige el proceso de reducción del organismo.

El estudio de las condiciones para efectuar cambios se inicia analizando las condiciones para mantener el equilibrio.

En cualquier tipo de Administración Social, reviste gran importancia práctica que pueden cambiarse los niveles del equilibrio, de una de dos maneras: aumentando las fuerzas dinámicas en el sentido deseado o disminuyendo las que se oponen a él.

Si la oposición a los cambios depende parcialmente del valor que tenga el estandar de grupo para la perso-

na, debe disminuir la oposición al cambio, si disminuye la magnitud del valor del estandar de grupo o si cambia el nivel que en opinión de la persona posea valor social.

Este segundo punto es una de las razones de la efectividad de los cambios "acarreados por el grupo" -- proveniente de procedimientos que apelan a los individuos como parte de grupos frente a frente. Las experiencias en el adiestramiento directivo para realizar cambios prueban que es generalmente más fácil cambiar a los individuos formados en grupos que cambiar cualquiera de ellos separadamente.

Mientras los estándares de grupos permanezcan sin cambio, el individuo se opondrá a ellos más intensamente cuanto más se aleje de los estándares de grupo.

En la época que estamos viviendo es de acelerados avances y cambios constantes y substanciales, se necesita aún más de la función educativa e informativa. Todo esto implica un constante y sistemático apego al estudio formal, y en general, a cualquier forma educativa.

La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

El avance del ser humano en sus diferentes manifes

taciones radica en una constante actualización de conocimientos.

Es necesaria la presencia de un medio eficaz para eliminar la ignorancia y la obsolescencia dentro de una empresa y este medio es la "Capacitación", la cual consiste en una actividad planeada y basada en necesidades -- reales de la propia empresa y orientada hacia un cambio de conocimientos, habilidades y actividades del colaborador. Podemos decir que la capacitación es la función educativa de una empresa por lo cual se satisfacen necesidades presentes y se previenen necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de los colaboradores.

Es prudente aclarar que la exagerada especialización, a la larga, da como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal, un descenso en su creatividad y productividad, pues limita la capacidad del ser humano.

De esta manera se afirma que son dos los fines básicos de la capacitación en la empresa.

- a) Promover el desarrollo integral del personal, y -- así el desarrollo de la empresa.
- b) Lograr un conocimiento necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Los diferentes problemas padecidos por una empresa tanto de tipo humano como técnico, normalmente no se resuélvén con la oportunidad y eficacia necesaria. Las razones son diversas, se agrupan en dos tipos:

- 1) Los problemas se desconocen, ignoran, o bien no es tán claramente definidos, y por tanto, su planteamiento y solución no son adecuados.
- 2) Los problemas se conocen claramente, pero la actitud de los ejecutivos y el ambiente cerrado de la empresa no permite que se resuelvan. Estamos entonces, frente a la clásica actitud de eludir el conflicto, de no sentir la necesidad del cambio, y por tanto, de aceptar, soportar y promover la ineficacia administrativa.

En la práctica se ha demostrado, que los cursos de capacitación por sus sentidos humanos y técnicos, y más aún, por el ambiente en que se realizan, constituyen en cierta forma, una válvula de escape para los diferentes problemas que viven los colaboradores en la realidad de su trabajo. Hasta el momento, son pocas las empresas que saben aprovechar y canalizar esta situación. En general, lo que frecuentemente sucede es que los instructores no saben encauzar ni traducir la información recibida, o bien, la empresa es refractaria a conocer y enfrentar los problemas porque la mayor parte de ellos implican mayores cambios y retos importantes.

En teoría la empresa que se opone a las innovaciones, no se opone a las provenientes de la cúspide de su estructura de mando.

Se requiere una combinación poco usual de cualidades; como imaginación creativa, aunque sea pragmática; seguridad psicológica y una índole autónoma; habilidad para confiar en otras personas y para ganarse su confianza; gran energía y determinación; habilidad para aprovechar los momentos oportunos y aptitudes organizadoras, así como inclinación y aptitud para ser muy estratégicos cuando lo exijan las circunstancias.

El organismo que engendra innovaciones es el que siempre está aprendiendo, el que se adapta a los cambios internos y a su medio ambiente, y el que engendra innovaciones en ese medio.

El impulso a favor de un organismo que produzca innovaciones exige procedimientos reeducativos personales e impersonales para que un mayor número de nosotros desarrolle las cualidades de independencia, e idoneidad con la que se logra la independencia autónoma que antiguamente se atribuía al innovador ideal.

DETERMINACION DE LA NECESIDAD DEL CAMBIO

Antes de iniciar el proceso del cambio producto de un plan, es por regla general, preciso transformar es--

tas dificultades en conocimiento consciente del problema real, esto es, en el deseo de efectuar el cambio y de buscar ayuda fuera de la empresa.

Las diversas subdivisiones del organismo en el nivel de grupo, generalmente esclarecen diferentes grados de percepción de las dificultades con que tropieza el organismo y en consecuencia, a todo éste le falta la reacción a los estímulos provenientes del problema, que puede exigir gestiones y ayuda para efectuar los cambios.

Frecuentemente existen intereses creados en la propia empresa, así como motivaciones para rechazar e impedir que se realice la capacitación y el adiestramiento en la empresa así como rechazar o impedir la sensación de que en la empresa existen graves problemas.

Todos los organismos tal vez tienen que enfrentarse a oposiciones internas o cuando se trata de determinar un nivel de aspiraciones para el cambio.

Resta decir que la conciencia de que existan problemas y el deseo de aplicar cambios llevan a desear explícitamente apelar ayuda fuera del organismo o empresa. Empero, antes de que esto suceda, el organismo o alguna subdivisión suya externa puede utilizarse y se halla asequible.

CAPITULO III

MARCO LEGAL

En vista del acelerado desarrollo tecnológico, fueron surgiendo diversas disposiciones legales con el propósito de reglamentar la capacitación y adiestramiento. A continuación haremos una breve reseña de la evolución de dichas disposiciones legales:

- En el año de 1870, el Código Civil incluía un capítulo referente al aprendizaje.
- En la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931 se indicaba que las empresas estaban obligadas a tener aprendices.
- Con la nueva Ley Federal del Trabajo en 1970, se omite el contrato de aprendizaje y dándose cuenta los legisladores de la gran importancia que tiene, se institucionaliza el entrenamiento.

Iniciativa de reformas a la Constitución General de la República.

En septiembre de 1977, el Lic. José López Portillo, envió la iniciativa, que contenía diversas reformas tanto en materia de capacitación y adiestramiento como en higiene y seguridad.

Se siguió el trámite constitucional para reformar-

se nuestra Carta Magna y a continuación transcribimos - los párrafos respectivos a la capacitación y adiestramiento en la forma textual que quedaron.

Artículo 123.

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

"XXXI. También será competencia exclusiva de las autoridades federales... y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la Ley reglamentaria correspondiente".

Iniciativas de Reformas a la Ley Federal del Trabajo.

El 28 de abril de 1978, se publicó en el diario -- oficial las nuevas reformas sobre capacitación y adiestramiento (fue elevado a rango constitucional el derecho obrero a la capacitación y adiestramiento), entraron

do en vigor el 1º de mayo del mismo año.

En materia de capacitación y adiestramiento, las normas jurídicas nuevas son las contenidas en el siguiente capítulo.

Normas Jurídicas Nuevas.

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permite elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato, o sus trabajadores y aprobados por el patrón y el sindicato, o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, REF. 153 A LFT.

OBJETO.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella; preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; prevenir riesgos de trabajo; incrementar la productividad y, en general mejorar las aptitudes del trabajador. REF. 153 F LFT.

Maneras en que podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores es-

pecialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas. REF. 153 B, -- 153 C y 153 D LFT.

La capacitación o adiestramiento deberá impartirse durante las horas de la jornada de trabajo, salvo, que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo. REF. 153 E LFT.

Los trabajadores aprobados en los exámenes de Capacitación y Adiestramiento, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación. -- Adiestramiento (UCECA), por conducto del correspondiente Comité Nacional, o a falta de este, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquélla registre y los tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que correspondan. REF. 153 T LFT.

Constancia de Habilidades Laborales.- Es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditara haber llevado y aprobado un curso de capacitación, surte plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación y adiestramiento, si en una empresa --- existen varias especialidades o niveles, en relación -- con el puesto al que la constancia se refiere, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto. REF. 153 V LFT.

LA OBLIGACION DE LA CAPACITACION.

La obligación patronal de proporcionar capacita---ción y entrenamiento a los trabajadores, data de 1970, cuando fué incluida en la fracción XV del Artículo 132 de las reformas a la Ley Federal del Trabajo.

La UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento), es el organismo descentralizado que el gobierno de la República Mexicana creó para la -reglamentación y supervisión del cumplimiento del decreto (elevado a rango constitucional en abril de 1978), -de adición al Artículo 123 Constitucional en su Frac---ción XIII, de la obligación patronal de promover los ni---veles de adiestramiento y capacitación de la fuerza de trabajo.

La UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento), actúa a través de órganos auxiliares que son los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de diversas ramas industriales o actividades.

COMITES NACIONALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

(Son órganos auxiliares de la UCECA REF. 153 K)

CONSTITUCION.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que forman parte de las mismas ramas industriales o actividades para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento. Les fijará las bases para determinar la forma de designación de sus miembros, así como las relativas a su constitución y funcionamiento. REP. 153 K y 153 L LFT.

FACULTADES.- Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas; colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes; proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para el trabajo y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes; formular recomendaciones correspondientes; formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento; evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la-

productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y gestionar, ante la autoridad laboral, el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto, REF. 153 k LFT.

COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

El primer paso que se debe dar en todas las empresas del país, para dar cumplimiento a la Ley Federal -- del Trabajo, en materia de capacitación y adiestramiento, y de ésta manera dar inicio a los procesos de forma ción de los trabajadores, es la integración de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Este órgano, formado al interior de cada unidad -- productiva, es quien se encarga de promover, supervisar y avalar los planes y programas de capacitación y adies tramiento. Es por ello que nace la necesidad de contar oportunamente con ella.

CRITERIOS BASICOS

A. Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, se integran preferentemente conforme a los -- siguientes lineamientos generales:

- A) En empresas con número de trabajadores no ma--
yor de 20, un representante de los trabajadores
y uno del patrón.
- B) En empresas que cuenten de 21 a 100 trabajado--
res, 3 representantes de los trabajadores y 3 del
patrón.
- C) En empresas con más de 100 trabajadores, 5 re--

presentantes de los trabajadores y 5 del patrón.

El número de integrantes a que se refieren los incisos que anteceden podrá aumentar en forma proporcional a la diversidad de puestos y niveles de trabajo que existan en la empresa a la variedad y complejidad de los procesos tecnológicos que se realicen en ella y a la naturaleza de la maquinaria y equipos empleados.

Los miembros de las comisiones mixtas serán preferentemente personas que reúnan los siguientes requisitos mínimos.

I REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES.

- A) Ser trabajadores de la empresa.
- B) Ser mayores de edad.
- C) Saber leer y escribir.
- D) Tener buena conducta.
- E) Ser designado conforme a las disposiciones estatutarias del sindicato titular del Contrato Colectivo o a falta de este ser electo en asamblea de los trabajadores de la empresa.
- F) Aquellos otros que acuerden los trabajadores.

II REPRESENTANTES DEL PATRON.

- A) Ser mayores de edad.

- B) Saber leer y escribir.
- C) Tener buena conducta; y
- D) Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.

- Trabajadores sindicalizados.- En las empresas con contrato colectivo, el sindicato titular de la misma es el que designa a los integrantes de la comisión mixta, por parte del sector de los trabajadores, dejando a salvo el derecho que señala el Artículo 375 de la Ley Federal del Trabajo.

- Trabajadores no sindicalizados.- En empresas que no tengan contrato colectivo, deberá ser la asamblea de trabajadores quien elija a los integrantes de la comisión mixta por ese sector.

- Duración del cargo.- Por acuerdo de las partes se establecerá la duración en el cargo de los representantes, siendo este lapso que se cuenta a partir de la fecha del inicio de las gestiones de la comisión.

BENEFICIOS QUE TRAE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Para nuestro estudio los clasificaremos en 3 tipos de beneficio:

- Beneficios que obtiene la persona (Trabajador)

La capacitación y adiestramiento brinda ciertos beneficios al trabajador que le permiten de un cierto modo lograr un desarrollo dentro de la organización. Este se puede considerar como un objetivo; del cual dependerá en gran parte la preparación de trabajadores para ascensos y promociones.

La capacitación y adiestramiento, aparte de proporcionar una mejor preparación a los trabajadores (para que éstos de alguna manera puedan ser promovidos o logren un ascenso dentro de la organización), les brinda otro tipo de satisfacciones:

- A) Le proporciona la facilidad de incrementar sus ingresos, ampliando sus conocimientos y habilidades.
- B) Facilita al trabajador los medios necesarios para llegar a ocupar dentro de la empresa puestos de mejor rango o nivel.
- C) El trabajador logra aumentar su seguridad personal y económica.
- D) Logra mayor eficiencia y reduce el tiempo en sus actividades.
- E) El trabajador al ser capacitado o adiestrado, podrá ampliar sus conocimientos que le permitirán -- de cierto modo obtener fuentes de trabajo (en caso de retiro, recorte de personal, etc.).

Desde otro punto de vista el trabajador adquiere -

por medio de incrementar sus conocimientos, el obtener un punto adecuado que le permita obtener el respeto y confianza de los jefes y compañeros de la institución en que labora.

- Beneficios que obtiene la empresa.

Dentro de la organización o empresa, encontramos que la Capacitación y Adiestramiento ofrece al personal, no sólo el prepararse con mayores conocimientos, sino lograr que el trabajador realice con mayor eficiencia y a menor costo una actividad laboral.

Es muy importante hacer notar que siempre existe la necesidad de brindar Capacidad y Adiestramiento dentro de la empresa. Estos cursos son medios que permiten al trabajador equilibrar una situación en relación con su trabajo; teniendo como consecuencia el reducir tiempo y costo en la actividad que se realiza.

Además, por otro lado, la Capacitación y Adiestramiento brinda a la empresa los siguientes beneficios:

A) Capacitación a los empleados nuevos, muchas veces, aunque los miembros de nuevo ingreso a la empresa ya han sido capacitados por otras instituciones, es necesario capacitarlos y adiestrarlos para el mismo puesto -- que ocuparán; permitiendo de ese modo a la empresa con-

tar con gente especializada.

B) Los trabajadores sin experiencia previa tienen que ser capacitados y/o adiestrados no sólo con métodos de la empresa sino tomando en cuenta aquellos métodos que ofrecen los diferentes organismos que otorgan este servicio.

C) Encontrar la persona idónea para ocupar el puesto específico dentro de la empresa. Sabemos que los empleados, son elementos cambiantes y dinámicos y que por lo tanto los puestos en la organización se encuentran constantemente cambiantes con más o menor frecuencia, por ello, es necesario implantar programas de capacitación y/o adiestramiento y que permitan de cierta manera equilibrar las capacidades e intereses de los trabajadores, permitiendo con ello a la organización para seleccionar a la persona idónea para el puesto vacante.

D) Reducción de la rotación del personal. La empresa al brindar y llevar a cabo los programas de capacitación y adiestramiento, reduce la rotación de personal, permitiendo con ello aumentar la producción, menor desgaste de la maquinaria y equipo, menor desperdicio de la materia prima, menor tiempo invertido en vigilancia, y para el trabajador brindarle confianza en sí mismo y permitiendo su plena satisfacción. Además la empresa se ve beneficiada al disminuir los accidentes de trabajo y a la pérdida de tiempo, se aumenta la eficiencia en trabajo y de la propia empresa.

E) Permite a la empresa contar con superiores y ejecutivos valiosos y más eficaces. La capacitación y adiestramiento no sólo debe darse a niveles inferiores; sino por el contrario a todos los niveles que así lo requieran permitiendo con ello el desarrollo de las relaciones amistosas con el personal y el desarrollo y el talento administrativo; brindando la superación del personal y proporcionando la oportunidad de ascensos y de un pleno desarrollo dentro de la organización.

En resumen podemos decir; que la capacitación y adiestramiento permite a la empresa contar con personal valioso y especializado, que le permita elevar la eficiencia general de la empresa, lo cual, a su vez, permitirá brindar mejores productos o servicios, de mayor calidad y a menor precio.

- Beneficios que obtiene el País.

Una de las consecuencias más visibles del subdesarrollo y la gran dependencia tecnológica que sufre el País, se encuentra en su mayoría originadas por la falta de capacitación y el desarrollo. Cabe mencionar que este problema tan importante ha sido preocupación del sector gubernamental ya que se ha luchado para que esta capacitación sea integrada a las organizaciones con el fin de contar con elementos humanos más capaces y eficientes para el desempeño de sus actividades, logrando-

con ello el incremento de la producción.

La capacitación y adiestramiento, no sólo le brinda beneficios a la empresa y al trabajador; sino en general al País, ya que como mencionamos anteriormente es uno de los elementos más importantes, que influyen en el desarrollo de un País, ya que determinada forma influye para acrecentar o solventar situaciones de crisis tanto en el campo económico como el político y el social.

CAPITULO IV

PROGRAMA DE CAPACITACION

Antes de iniciar este capítulo debemos delinear el objetivo primordial de un Partido Político; obviamente este objetivo o fin, no es el de vender una mercancía o el de ofrecer un servicio, sino básicamente, el de realizar campaña para propagar su ideología.

Para realizar esta investigación creímos conveniente recurrir a otros partidos para poder contar con parámetros que nos permitieran tener una objetividad referente a la Capacitación Político-Administrativa dentro de los partidos.

Como caso importante podemos asegurar que dentro de los tres partidos, el grado de rotación de los empleados es elevado. Se atribuye a los bajos salarios que perciben.

La Administración en general está descuidada o se encuentra en manos de personas que carecen de conocimientos administrativos, esto provoca que dichos procedimientos se retracen o se encuentren mal encaminados.

Referente a la Capacitación Política, para cualquier Partido, es la más importante, ya que de esto de-

pende lograr el objetivo primordial, el de llegar al poder. Debido a eso se pone mayor énfasis en la planeación y aplicación de la misma.

Cada partido lleva a cabo programas de capacitación de acuerdo con las necesidades o ideologías que ellos persigan. No se puede valorizar ese tipo de capacitación, porque no existen parámetros para determinar la validez del contenido de los mismos.

Como resultado de la investigación realizada tuvimos la oportunidad de apreciar que este Partido a lo largo de casi 30 años de existencia en su vida política ha ido funcionando aceptablemente en sus actividades por desarrollar; aunque creemos conveniente la introducción de una certera administración que le pueda mostrar los caminos viables a la solución de problemas presentes y futuros de cualquier ámbito organizacional.

A continuación haremos mención de los lugares donde detectamos la posible ayuda de la Administración.

En el contexto administrativo de este Partido denotamos que existen ciertas anomalías, pero lo que es preocupante, es que estas fallas se localizan en la persona encargada de supervisar y controlar a todo el personal del Partido y satisfacer las necesidades de éste, ya que sólo cuenta con conocimientos muy empíricos de -

lo que es un proceso de Recursos Humanos. Y ésto trae aunado que el personal que es contratado para laborar - en esta entidad no sea satisfactoriamente seleccionado (ésto es, no conoce plenamente el desarrollo de sus fun ciones, y no les son definidas). Este problema cubre - tanto el puesto de diseño, composición, contabilidad y a nivel secretarial.

En el caso particular de las secretarias son con-- tratadas mediante un previo examen, muy sencillo por -- cierto, si estas personas lo aprueban, se da paso a con-- tratarlas aunque con el paso del tiempo se vayan ense-- ñando totalmente al desarrollo eficaz de la ejecución - de las tareas, como taquimecanografía, archivo, etc. - existen ocasiones en las cuales se requiere tomen dictados en taquigrafía o gran velocidad con precisión en -- los escritos y carecen de estas habilidades. Por esta-- razón llegan a existir algunas inconformidades por par-- te de los jefes (Miembros de la Dirección Nacional).

Lo mismo ocurre en lo que respecta al archivo, es-- tas personas no llegan a conocer un método o procedi--- miento para llevar a cabo un eficiente trabajo de archivo. Lo desarrollan bajo un procedimiento netamente em-- pírico y cuando esta persona llega a renunciar o ausen-- tarse en su trabajo, y surge la necesidad de localizar-- una información, es imposible obtenerla. Es preocupan-- te este punto, porque en un partido político para desa--

rrollar sus actividades continuamente se está apoyando en su archivo, tanto de información nacional como internacional.

Es importante que estén al día en las innovaciones tecnológicas, esto es, poseen máquinas de escribir modernas que les pueden ofrecer un sin número de beneficios, pero sino tienen conocimiento pleno del adecuado uso de las mismas, no obtendrán el óptimo beneficio en el desarrollo de sus funciones.

También existe un departamento denominado "composición", en el cual se mecanografían (utilizando un término más técnico, se realiza la tipografía), los trabajos referentes a la actividad política de este partido. Ya hecha esta tipografía pasa al departamento de diseño y, a su vez, éste la envía a la imprenta donde se hará la impresión de dichos trabajos.

Anteriormente realizaban este trabajo en dos máquinas conocidas como composer, las operaban dos personas que aprendieron a utilizarlas de un modo empírico. Actualmente se tomó la decisión de adquirir un equipo de computación especializado en el ramo de la elaboración de tipografía, este equipo ofrece grandes ventajas, tanto en cuestión de tiempo como eficiencia en su trabajo. Pero desafortunadamente los operadores de este equipo - tuvieron un curso muy corto para el manejo del equipo y

trae como consecuencia retrasos considerables en la entrega, impresión y distribución de los trabajos; que en un organismo como el que estamos estudiando es increíblemente dañino un retraso, ya que ocasiona que su material político no sea distribuido en el tiempo planeado. Generalmente todos los documentos elaborados son destinados a cubrir la campaña política de algún presunto -- candidato, o en otros casos son volantes, boletines y -- periódicos para distribuirlos en una fecha precisa, que de no ser entregados en la fecha indicada, serán oúso-
letos para después.

En lo que respecta al departamento de diseño, es -- el lugar en el cual se elaboran los bocetos, originales de la propaganda política y, a su vez, es el lugar donde se le dá una presentación a todo el trabajo que es -- enviado de tipografía, es decir, se le asigna el tama-- ño, número de paginas, número de ilustraciones, portada en los casos de folletos, libros o periódicos, y -- en los casos de carteles les dé forma, tamaño, colores, etc.

En este departamento encontramos que labora 1 per--
sona, la cual sólo trabaja prácticamente 3 días a la se--
mana, porque cuenta con otro trabajo; pero carece de co--
nocimientos más profesionales en su ramo, lo que aprende en su otro trabajo lo llega a aplicar en el Partido. Esto nos hace notar que esta persona no puede dar al --
Partido todo su potencial de trabajo y, además, se va --

quedando en la obsolescencia, afirmamos ésto por lo siguiente; si labora en dos partes no tiene la oportunidad de actualizarse y para el Partido es importante contar con personas creativas e inovadoras en el ámbito --propagandístico, porque de ésto depende en gran medida su aceptación de las empresas.

En lo que se refiere al aspecto contable podemos -atrevernos a decir que no existe persona profesional en el ramo, ya que en los casi 30 años de vida política de este Partido existía una secretaría de finanzas, la ---cual desarrollaba hasta cierto punto primitivas funciones contables como entradas y salidas del capital del -mismo, pero no más. En fechas actuales, con la rees---tructuración del Partido surge una comisión de finan---zas, pero aún adolece de personal capacitado para el desarrollo de tareas contables.

Recomendamos que como mínimo se debería disponer de un auxiliar contable que llevará un registro más formal de la contabilidad del Partido. Ésta recomendación se basa en el hecho de que los miembros que conforman la comisión de finanzas continuamente son asignados a comisiones en el interior de la república y descuidarían la parte contable, es por ésto que pensamos que sería apropiado contratar a un auxiliar contable para que aplicara un registro contínuo de los movimientos dentro de la comisión de finanzas.

Ahora hablaremos del supervisor, que además tiene

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

a su cargo la selección y contratación del personal. - El problema en este aspecto es que no tienen conocimientos firmes de Recursos Humanos, no realiza una verdadera selección del personal, como anteriormente hicimos mención, no se toma en cuenta la experiencia y capacidad del personal para ser contratado, además carece de conocimientos sobre métodos para incentivar al personal, manejar escala de sueldos y salarios, ejecución de trámites oficiales, etc.

Como se podrá apreciar, ésto es de gran relevancia, como también mencionabamos, que en toda organización el elemento humano es una pieza importante para el desarrollo eficiente o el total fracaso de la organización; dependiendo de como se encause a éste.

En el caso del oficial mayor representa la piedra angular del Partido, ya que de él depende o gira todo el personal, y si él mismo no se encuentra identificado con sus propias funciones a realizar, es imposible exigir que su personal se encuentre satisfecho e identificado con su trabajo. Deducimos que ésta es la causa principal por la cual existe un elevado grado de rotación personal. Y con la inestabilidad que presenta el personal del Partido no se podrá encontrar la total eficiencia en las funciones a realizar dentro de éste.

Sólo resta hablar de la cuestión política. Para lograr tener unos parámetros que nos permitieran contar

con una objetividad correcta referente a este rubro, creímos conveniente analizar a 2 partidos políticos más, PRI y PAN. Pero nos dimos cuenta que para dar una crítica en este rubro, necesitamos contar con la envidiable - preparación política, para lograr ofrecerles una certera información.

De una manera generalizada observamos que de los tres partidos estudiados para éste punto, existen algunas semejanzas, como es el caso de la estructura de los Partidos, conformados por una Sria. General y demás Srias., por Comités Nacionales, Distritales y Municipales. Aunque la capacitación política la conocen con distintos nombres: Ideología Política, Educación Política y Divulgación Ideológica.

Después de haber aplicado unos cuestionarios a personas de los tres partidos, nos percatamos que existen también notorias diferencias entre éstos. Unos ofrecen esta educación política o divulgación ideológica en una sola institución a nivel nacional, en otro, en el lugar que se les solicite acude una comisión a impartir en pocas sesiones una capacitación y en otro, cuentan con diferentes instituciones aunque comunmente utilizan dos instituciones para cursos a nivel nacional. También se denotaron diferencias a quien va dirigido los cursos, en un partido (PRI) no se homogenizan dichos cursos, son para personas de un mismo status, en los otros dos, son para cualquier gente, cabe decir que en el partido estudiado para esta investigación, tiene cursos dependiendo

del grupo de los individuos, ésto es, pioneros, juven---
tud, candidatos a miembros, secretarios estatales, etc.

Pensamos que la forma en la que hasta la fecha lle-
van a cabo esta capacitación es apropiada ya que después
de haber estudiado sus finalidades, objetivos, propósi-
tos y requisitos de sus programas, se pueden detectar a
simple vista que se les prepara satisfactoriamente, se
les exige y cuida el cumplimiento de sus propósitos.

Al final de este trabajo anexamos cuestionarios que
se aplicaron a los tres partidos y el contenido del Sis-
tema Nacional de Educación Política del Partido estudia-
do.

Para realizar el presente programa de Capacitación
y Adiestramiento, nos apoyamos en una serie de entrevis-
tas aplicadas a los empleados del Partido, para informar
nos y conocer realmente las necesidades que se tenían -
que cubrir de acuerdo a la información obtenida.

De todo lo antes expuesto creemos conveniente que -
se apliquen en las siguientes actividades:

- a) actualización secretarial
- b) composición y diseño gráfico
- c) contabilidad
- d) técnicas básicas de Recursos Humanos.

PROGRAMA DE CAPACITACION

PERIODO 1989-1990

Nom. del Curso	Objetivo	Contenido	Dirigido a	Duración.	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS
Actualización secretarial	Perfeccionamiento secretarial, dición, fluidez del lenguaje taquigráfico.	-Correspondencia -Archivo. -Taquigrafía. -Redacción.	Secretarías.	4 Semanas	Actualización secretarial						Actualización secretarial						Actualización secretarial
Composición	Proporcionar los conocimientos y nuevas técnicas para manejar los instrumentos que se requieren en el área de comunicación, empresa.	-Redacción. -Corrección de estilo. -Cálculo tipográfico. -Técnicas de impresión fotográfica.	Diseñadores tipográficos.	4 Semanas			Composición			Composición			Composición				
Admón. de recursos humanos	Lograr una mejor administración, organización y control de los recursos humanos.	-Análisis de puesto. -Capacitación. -Manejo de salarios.	Supervisores.	1 Semana		Admón. de R.H.											
Contabilidad	Oblener los conocimientos básicos de contabilidad.	-Naturaleza de las cuentas. -Balance general. -Estado de resultados. -Cuentas de orden.	Auxiliar.	4 Semanas				Contabilidad				Contabilidad					Contabilidad

CONCLUSIONES

1º.- El crecimiento de la industria a finales del siglo pasado e inicios del presente, provocó que la actividad de capacitar y adiestrar la mano de obra se formalizara, pues se daba origen a una fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaba la tecnología y la expansión de los organismos.

2º.- El acelerado desarrollo que México está viviendo - propicia una demanda excesiva de personal calificado, debidamente capacitado para incorporar al progreso productivo el progreso tecnológico necesario para optimizar los recursos y obtener una creciente productividad. Por lo cual resulta necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, ofreciendo así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficiencia.

3º.- Las empresas, tanto públicas como privadas, son las que deben completar en los jóvenes egresados de escuelas técnicas y universidades la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentar en las mejores condiciones a su tarea diaria.

4º.- La capacitación implica un conocimiento teórico y práctico que va más allá del ejercicio respectivo de una función parcial. Requiere dominio del proceso en toda su extensión y que participe activamente en la realiza--

ción de su trabajo.

Esta capacitación debe cubrir todas las áreas de una organización, así como todas las necesidades de seguridad personal en las áreas de trabajo.

5º.- La capacitación es un medio para lograr la superación y bienestar del trabajador, en cualquier organismo e institución de que se trate.

El trabajo más eficiente sólo se genera cuando es debidamente remunerado, cuando se respeta al individuo como trabajador y cuenta con el reconocimiento social, éste se siente orgulloso de participar en una sociedad.

Para que la entidad pueda alcanzar eficazmente sus objetivos debe contar con el elemento humano suficientemente motivado e interesado en su trabajo, a la vez que preparado y actualizado humana y técnicamente para que desempeñe con éxito sus funciones presentes y se desarrolle en el futuro.

Conclusión Específica:

La causa que limita al propósito de Capacitación Administrativa se debe a que la mayoría del personal con que cuenta el partido son militantes, esto tiene como consecuencia, una mayor atención a la corriente ideológica (capacitación política), dejando en segundo plano a la administrativa. Como resultado tenemos un estancamiento administrativo.

La inexistencia de perfiles de puestos orilla a una contratación de personal inadecuado al mismo, a su vez ocasiona un alto índice de rotación de personal. Cabe mencionar que el factor más importante es el rubro económico, ya que consideran insuficientes los sueldos percibidos.

Detectamos una fuerte iniciativa por encontrar mejoras en el desarrollo de las actividades, por parte del personal que a su vez son militantes, en comparación con aquéllos que sólo son considerados como empleados. Esto se deriva de que los primeros se sienten parte del partido, y los otros sólo cumplen con sus funciones específicas.

Estamos conscientes que nuestras proposiciones de mejoras al partido se encuentran limitadas en función a la resistencia al cambio por parte de los altos dirigentes de éste; debido a que dichas propuestas son planteadas por personal ajeno a éste organismo.

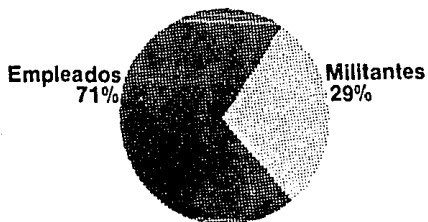
ANEXO "A"

Para desarrollar el proceso de recolección de datos, nos apoyamos en un cuestionario, el cual lo aplicamos a los distintos departamentos que existen en la Institución estudiada, para detectar si hay capacitación.

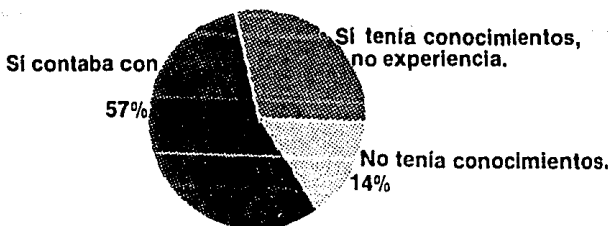
CUESTIONARIO A NIVEL SECRETARIAL

Del 100% de las personas entrevistadas obtuvimos las siguientes respuestas.

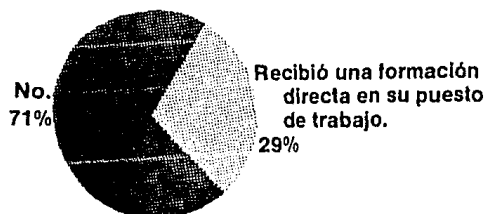
- 1.- ¿ES USTED CONSIDERADO COMO MILITANTE DE ESTA INSTITUCION?



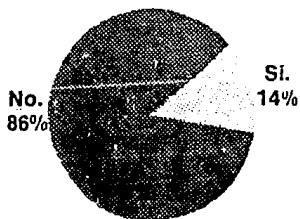
- 2.- ¿AL INGRESAR A ESTE ORGANISMO CONTABA CON LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO?



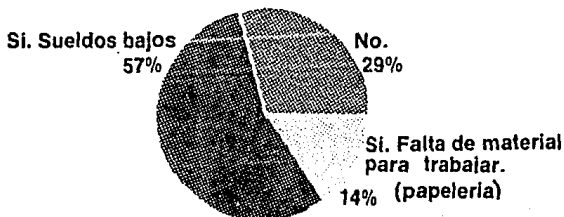
3.- ¿DESDE EL TIEMPO QUE LABORA EN LA INSTITUCION HA RECIBIDO ALGUNA CAPACITACION?



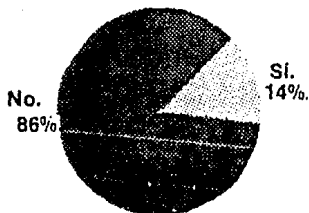
4.- ¿CREE NECESARIA LA IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION?



5.- ¿TIENE ALGUNA INCONFORMIDAD EN FUNCION DE SU TRABAJO?

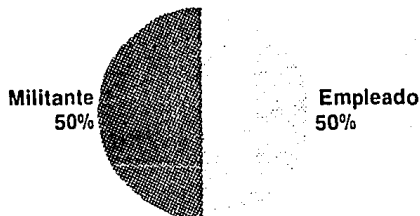


6.- ¿CREE UD. QUE PUEDAN EXISTIR MEJORAS POR IMPLANTAR-
SE?



CUESTIONARIO A DPTO. COMPOSICION

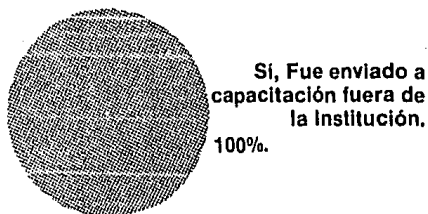
- 1.- ¿ES USTED CONSIDERADO COMO MILITANTE DE ESTA INSTITUCION?



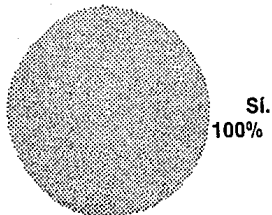
- 2.- ¿AL INGRESAR A ESTE ORGANISMO CONTABA CON LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO?



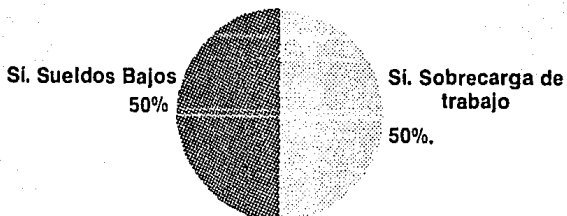
- 3.- ¿DESDE EL TIEMPO QUE LABORA EN LA INSTITUCION HA RECIBIDO ALGUNA CAPACITACION?



- 4.- ¿CREE NECESARIA LA IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION?



- 5.- ¿TIENE ALGUNA INCONFORMIDAD EN FUNCION DE SU TRABAJO?



- 6.- ¿CREE UD. QUE PUEDAN EXISTIR MEJORAS POR IMPLANTARSE?



CUESTIONARIO A DEPTO. DE DISEÑO.

- 1.- ¿ES USTED CONSIDERADO COMO MILITANTE DE ESTA INSTITUCION?

Si

- 2.- ¿AL INGRESAR A ESTE ORGANISMO CONTABA CON LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO?

Si

- 3.- ¿DESDE EL TIEMPO QUE LABORA EN LA INSTITUCION HA RECIBIDO ALGUNA CAPACITACION?

No en esta institución. En otro trabajo que tengo si.

- 4.- CREE NECESARIA LA IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION?

Si, porque dentro del diseño es muy importante estar actualizado, para incrementar la calidad en el trabajo.

- 5.- ¿TIENE USTED ALGUNA INCONFORMIDAD EN FUNCION DE SU TRABAJO?

Si, carencia de material para trabajar y falta de personal (ayudante)

6.- ¿CREE USTED QUE PUEDAN EXISTIR MEJORAS POR IMPLANTARSE?

Si, aumentar el número de elementos,
aumentar la capacidad de fuentes tipográficas
materiales apropiados para incrementar la calidad en el trabajo
incrementar el archivo fotográfico.

* Este departamento esta a cargo de una sola persona.

CUESTIONARIO A DPTO. DE RECURSOS HUMANOS

- 1.- ¿ES USTED CONSIDERADO COMO MILITANTE DE ESTA INSTITUCION?

Si

- 2.- ¿AL INGRESAR A ESTE ORGANISMO CONTABA CON LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO?

No, sólo algunas vivencias en anteriores trabajos.

- 3.- ¿DESDE EL TIEMPO QUE LABORA EN LA INSTITUCION HA RECIBIDO ALGUNA CAPACITACION?

No

- 4.- ¿CREES NECESARIA LA IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION?

Si, para lograr comprender mejor al personal, saberlo motivar y desarrollar eficazmente todas las funciones de este departamento.

- 5.- ¿TIENE USTED ALGUNA INCONFORMIDAD EN FUNCION DE SU TRABAJO?

No

6.- ¿CREE USTED QUE PUEDAN EXISTIR MEJORAS POR IMPLANTARSE?

Si, por ejemplo elaborar con un programa de mantenimiento para edificio y vehículos (ésta persona tiene a su cargo los vehículos de la institución). Y disponer de un sistema correctivo para los empleados.

* En este departamento sólo se encuentra una persona.

CUESTIONARIOS REFERENTES A CAPACITACION POLITICA

CUESTIONARIO PRI

- 1.- ¿Qué organismo esta facultado para promover e impulsar y organizar la Capacitación Política a nivel nacional?

El PRI Nacional se encuentra desglosado con el PRI del Distrito Federal y cuentan con el instituto del ICAP. Se tiene en planes el crear un instituto más específico "CICAP".

- 2.- Y a nivel estatal ¿cómo se dá dicha capacitación? Este partido se encuentra estructurado por un Comité Nacional, Comités de entidades federativas y Comités Distritales; los cuales son los encargados de poner en práctica la Capacitación Política.

- 3.- De qué forma (cubriendo qué puntos) se elabora un plan de Capacitación Política?

Los planes de Capacitación Política deben ser elaborados y estructurados de acuerdo a los objetivos que plantean los tres documentos básicos: a) Estatutos, b) Programas de Acción y, c) Principios básicos.

- 4.- ¿Dichos planes son autorizados por algún dirigente del Partido?

Todos los Comités deben poner a consideración los planes de Capacitación al Comité Nacional para la aprobación de éstos.

- 5.- ¿Con que periodicidad se ejecutan los cursos de Capacitación?
- Existe rotación por distritos, son semanales.
- 6.- ¿Quién está facultado para impartir estos cursos?
- Los egresados del ICAP son los únicos facultados para impartirlos.
- 7.- ¿De qué forma se comprueba que se cumplió con los objetivos del curso?
- Se realizan cuestionarios (de preguntas abiertas o cerradas), listas de asistencia, ésta es la forma de evaluar.
- 8.- ¿A quién se le debe dar cursos de Capacitación Política?
- Estos cursos no pueden ser homogéneos, son muy selectivos. De acuerdo al grado de preparación del individuo.
- 9.- ¿Existe alguna institución ajena al partido que imparta Capacitación Política?
- Por ahora la única institución en la cual el Partido toma cursos de Capacitación Política es una propia, el ICAP.

CUESTIONARIO AL PARTIDO DE ACCION NACIONAL

- 1.- ¿Qué organismo está facultado para promover e impulsar y organizar la Capacitación Política a nivel nacional?

Es la Secretaría Nacional de Capacitación.

- 2.- Y a nivel estatal ¿cómo se da dicha capacitación?

En el Estado o Municipio que quiera recibir capacitación lo hace saber a la Secretaría Nacional de Capacitación y ésta envía a un equipo de personas para que les imparta los cursos necesarios.

- 3.- ¿De qué forma (cubriendo que puntos) se elabora un plan de Capacitación Política?

Se basa prácticamente en el seguimiento del libro "Alternativa Democrática". El cual describe los pasos por cubrir. Se puede decir que este curso consta de 4 secciones semanales, con un promedio de duración por cada una de 30 a 40 minutos.

- 4.- ¿Dichos planes son autorizados por algún dirigente del Partido?

No, ya es directamente la Secretaría Nacional de Capacitación quien los elabora.

- 5.- ¿Con que periodicidad se ejecutan los cursos de Capacitación?

De acuerdo a las solicitudes por recibir Capacita--

ción Política.

- 6.- ¿Quién está facultado para impartir estos cursos?
Cualquier miembro del partido que tenga deseo de hacerlo.
- 7.- ¿De qué forma se comprueba que se cumplió con los objetivos del curso?
Al final de cada sesión se aplica una evaluación.
- 8.- ¿A quién se le debe dar cursos de Capacitación Política?
A toda aquella persona interesada por el Partido.
- 9.- ¿Existe alguna institución ajena al partido que imparta la Capacitación Política?
No.

CUESTIONARIO AL PARTIDO ESTUDIADO

- 1.- ¿Qué organismo está facultado para promover e impulsar, así como organizar la Capacitación Política a nivel Nacional?

La Dirección Nacional cuenta con una Comisión de Educación Política, (es prudente mencionar que otros partidos la llaman divulgación política o ideológica).

Existen institutos que crean los partidos para éste fin (ejemplo el PRI cuenta con el IEPES), en nuestro partido existe la Escuela Nacional de Cuadros.

- 2.- ¿Y a nivel estatal quién está facultado?

Los responsables son los Comités Directivos Estatales, por conducto de los diferentes organismos partidarios (Comités Regionales, Municipales, Organismos de Base Seccional y las Secretarías de Educación Política).

- 3.- ¿De qué forma se elabora un plan de Capacitación Política?

Existen Programas de Estudios enfocados de acuerdo a diferentes grados de conocimientos, y se cuenta con calendarios para la ejecución de éstos.

Tenemos una Ley de Desarrollo Desigual que opera de acuerdo a la naturaleza o sociedad humana.

Existe un curso general y selectivo. Para la cuestión regional de acuerdo a dicho programa opera en atención a las características y grado de desarrollo partidarios (existe flexibilidad)

Como objetivo de la Educación Política no es solamente la preparación académica, sino que va aparejada a las diferentes actividades de organización y militancia.

Tenemos dos formas de estudio, la colectiva e individual (para el estudio individual cuenta con orientación que se las da los propios órganos, y dentro de los propios cursos colectivos la dan los institutos)

4.- ¿Quién está facultado para impartir cursos de Educación Política?

Los órganos de dirección y cuadros especializados. Los responsables de la Educación Política en los organismos son los Secretarios Generales o Presidentes. Además hay órganos teóricos (documentos de educación política).

5.- De qué forma se comprueba el cumplimiento de los objetivos de los cursos?

Después de haber sido concluidos los cursos se aplica una evaluación para saber el aprovechamiento de los mismos. Además se lleva a cabo una evaluación de la formación o multiplicación de cuadros políticos (ésto es, se comprueba con la práctica).

- 6.- A quién se les debe dar cursos de Educación Política?

Existen tres niveles: a) Escuela Base (para gentes que son miembros de base), b) Escuela de Cuadros (cuadros políticos) y, c) Escuela de Masas.

- 7.- ¿En qué lugar se llevan a cabo éstos cursos?

En la Escuela de Cuadros, Comités Estatales y en las oficinas nacionales.

- 7.- ¿Existé alguna institución ajena al partido que imparta Educación Política?

No existe institución externa al partido que imparta Educación Política, ya que existen diferentes ideologías de partidos, hallandose éstos en el poder, masifican sus cuadros políticos a efectos de asegurar su presencia y control en el aparato administrativo y productivo del Estado. Se sirven de institutos amplios que aparentemente na da tiene que ver con los partidos para lograr -- miembros preparados técnico-productivo, tratándose de quien sea.

SISTEMA NACIONAL DE EDUCACION POLITICA

Como punto de partida diremos que el partido lleva a cabo su Capacitación Política con el nombre de Educación Política, la cual la definen como "conjunto de actividades de carácter ideológico y cultural, cuyo propósito fundamental es el de contribuir a elevar la preparación de sus miembros, militantes y cuadros, y de esta manera, incrementar y fortalecer a dicho Partido, para que éste pueda alcanzar sus objetivos políticos e históricos".

La Capacitación Política de esta entidad es muy extensa, ya que abarca diferentes niveles, pasando por la Organización de Pioneros, Organización de la Juventud y se desarrolla plenamente en las Unidades del Partido; - cuya temática parte del conocimiento de los datos más sencillos, hasta un estudio de los fenómenos más complejos. Cabe mencionar que para describir este estudio - que llevan los individuos del partido se describe bajo un Método Dialéctico.

Su Sistema Nacional de Educación Política se divide en dos grandes partes: "La escolarizada y sistemática y en los cursos por correspondencia; y la parte no - escolarizada".

- La Escolarizada y sistemática, que se desarrolla en las escuelas -elemental o de unidad, estatal, regional y nacional-. En lo que respecta a los cursos por co---

responsabilidad son para aquéllos individuos que por la índole de sus actividades no pueden asistir a las escuelas, en donde se precisan los niveles y objetivos, en los que se pretende estudiar un conjunto de temas o de materias cada vez con un mayor grado de extensión y profundidad.

La parte no escolarizada, que está constituida por mesas redondas, seminarios, conferencias que tienen su propia fisonomía y fines.

Así como en otros partidos políticos, cuenta con una institución destinada a la impartición de cursos de Educación Política en sus distintos niveles.

Dicha escuela tiene como finalidades y objetivos la de estudiar la Teoría Marxista-Leninista y la práctica del movimiento revolucionario mundial, proporcionar una interpretación materialista de la Historia de México, y por último estudiar la Historia del Partido con una mayor profundidad y extensión.

También se llevan a cabo los cursos especiales para los cuadros profesionales. Estos cursos se desarrollan en base a seminarios, mesas redondas y elaboración de trabajos colectivos.

Es necesario mencionar que esta escuela sirve para impartir cursos a individuos del Distrito Federal, como a los del interior de la República.

Este Partido subdivide su Plan de Capacitación Política de acuerdo a los diferentes niveles de preparación de sus miembros, ésto es, existen individuos que apenas inician su militancia, para ellos existe un curso ó cursos, para aquéllos que ya están más organizados y conforman agrupaciones en sus trabajos, barrios o escuelas, para individuos residentes en algún Estado de la República con preparación mayor, individuos que hayan cumplido satisfactoriamente con los anteriores niveles se les otorga un curso en la Escuela Nacional, y para los organismos totalmente preparados se les otorgan cursos especiales o en el extranjero.

Consideramos importante mencionar cuales son los objetivos o finalidades y temática de los diferentes cursos que se aplican dentro de este partido:

a) ESCUELA ELEMENTAL - UNIDAD

Las finalidades son:

- conocer la Declaración de Principios, Programas y Estatutos del Partido.
- estar informados de los principales acontecimientos nacionales, internacionales y locales para interpretar los a la luz de la ideología del partido y de la línea táctica y estratégica del mismo.
- leer y comentar la prensa del partido.
- conocer el Informe del Comité Central y las resolu--

ciones de éste.

- conocer las principales declaraciones políticas que emita la Dirección Nacional y los demás órganos del partido.
- estudiar los materiales que la Dirección Nacional -- previamente seleccione, por la importancia de su contenido y oportunidad.
- conocer los documentos fundamentales de la historia del partido.
- conocer algunos textos básicos del pensamiento de los fundamentos del partido.

La finalidad central de los círculos de estudio de la Escuela Elemental de las Unidades es la de estimular y enriquecer la militancia de los miembros en esas organizaciones básicas, proporcionándoles la información -- más elemental y necesaria respecto de todas sus actividades.

El coordinador del Círculo de Estudio de la Escuela Elemental sería el propio Secretario General de la -- Unidad, o el Secretario de Educación Política de la misma.

Realizan estudios o investigaciones de carácter -- económico, social y político, según sea la actividad o institución a que se dediquen y en dónde vivan y actú--
én.

Su temario mínimo se refiere a:

- documentos básicos del partido
- nociones de estructura
- elementos de su ideología
- Historia de México
- teoría y práctica de sus fundadores
- nociones de qué es la lucha electoral y procesos electorales.

Las Unidades constituyen la organización fundamental del partido. En ellas, todos los miembros deben estudiar, leer y distribuir la prensa, pagar sus cuotas, cumplir con las tareas e influir en las luchas de las masas populares.

En lo que se refiere a la Educación Política, las Unidades se encuentran en completa libertad para organizar el estudio, seleccionar los temas y la profundidad con que se abordarán, respondiendo al nivel de la preparación de cada uno de sus miembros y del conjunto de la Unidad. Corresponde a los Comités Municipales vigilar que todas las Unidades estén cumpliendo con estas actividades y auxiliar a aquéllas que por distintas causas no lo estén haciendo.

El estudio de la Unidades debe comprender como mínimo:

- documentos básicos del Partido (Principios, Programas y Estatutos)
- historia del Partido.

- normas y principios leninistas de la organización - partidaria.
- elementos de la corriente ideológica que persiguen
- Historia de México
- teoría y práctica del fundador del Partido
- desarrollo contemporáneo de México
- declaraciones sobre asuntos y problemas nacionales e internacionales que elabore la Dirección Nacional.
- estudio de carácter teórico que realicen otros partidos de la misma corriente que, a juicio de la Secretaría de Educación Política de la Dirección Nacional, deban ser distribuidos y examinados en las Unidades.
- estudiar los informes del Comité Central y las resoluciones y acuerdos de sus plenos.
- estudiar los documentos de los Congresos Nacionales del Partido.
- estudiar textos del fundador del Partido, que por su importancia o actualidad, sean distribuidos por la Secretaría de Educación Política de la Dirección Nacional a las Unidades.
- estudiar la situación económica, política y social - de sus entidades federativas, así como los informes que se presenten en las Asambleas Estatales del Partido.

Requisitos:

La Escuela Elemental deberá estar integrada por miembros de la unidad territorial o de centro de trabajo.

b) ESCUELA BASICA. (ESCUELAS ESTATALES Y REGIONALES)

Los Comités Directivos Estatales serán los encargados de organizar las Escuelas Básicas Estatales y Regionales que podrán funcionar en la capital de la entidad federativa, se deberá tomar en cuenta que todos los miembros que asistan a dicho curso estén encuadrados en sus Unidades y hayan mantenido una constante actividad de lectura y estudio en ellas, de conformidad con lo que estipula el Sistema Nacional de Educación Política.

Las finalidades concretas y objetivos son:

- tener conocimiento general acerca de la trayectoria histórica del partido, desde 1946 hasta la fecha.
- conocer los documentos centrales aprobados en sus -- asambleas más importantes, desde el punto de vista histórico.
- examinar, detalladamente, los documentos básicos del partido-estatutos, programas y declaración de principios aprobados en el anterior congreso.
- estudiar el contenido del último informe del Comité Central así como sus resoluciones.
- estudiar los principios que norman la existencia y - funcionamiento del partido.
- estudiar los principales elementos de la economía y de la política del Estado Mexicano.
- estudiar las nociones básicas del Derecho Obrero y

Agrario.

- cómo actuar en las organizaciones de masas.

Su temática es:

- historia del partido
- declaración de principios, programas y estatutos
- elementos de organización partidaria
- nociones de economía y política del Estado Mexicano
- elementos de Derecho Obrero y Agrario
- cómo actuar en las organizaciones de masas.
- Código Electoral Federal
- historia y problemas del Estado y/o Municipio (Plataformas Electorales).

Requisitos:

Escuela Básica (Estatad o Regional)

- pertenecer a la Unidad
- tener, por lo menos, un año de militancia
- haber participado activamente en la Escuela Elemental.
- ser designado por el Comité Directivo Estatal o Municipal.
- pagar una cuota.

c) ESCUELA NACIONAL DE CUADROS.

Sus finalidades y objetivos son:

- estudiar la corriente que tiene el Partido y la práctica del movimiento revolucionario mundial.
- proporcionar una información básica acerca de las corrientes ideológicas burguesas contemporáneas, sobre todo.
- proporcionar un conocimiento básico de las categorías o conceptos fundamentales de la economía política y de la filosofía del materialismo.
- enseñar una interpretación materialista de la Historia de México, en base a los textos del fundador del Partido e
- informar acerca de la vida, obra y pensamiento del mismo.
- estudiar las distintas experiencias del movimiento sindical en México.
- estudiar la historia del Partido con una mayor profundidad y extensión que en las Escuelas Estatales y Regionales.

La temática a seguir es:

- teoría y práctica del fundador del Partido
- Historia de México
- Historia del movimiento sindical en México
- economía política
- filosofía Marxista
- partidos políticos en México.
- historia del movimiento comunista internacional
- conferencias sobre problemas económicos, sociales y

políticos de actualidad, nacionales e internacionales.

Requisitos:

- pertenecer a una Unidad
- tener al corriente su credencial como miembro del Partido
- tener, por lo menos, tres años como miembro del Partido
- haber cursado la Escuela Elemental y la Básica
- ser designado por el Comité Directivo Estatal y aceptado por la Dirección de la Escuela.
- pagar la cuota correspondiente

d) CURSOS ESPECIALES.

Con los cursos especiales se pretende estudiar, con mayor profundidad y extensión, las materias que se imparten en la Escuela Nacional de Cuadros, así como otros temas que surjan de la lucha general del Partido.

Los cuadros especiales funcionarán en base a seminarios, mesas redondas y elaboración de trabajos colectivos.

Los temas a estudiar son:

- Derecho Electoral
- Derecho Obrero y Agrario
- filosofía Marxista
- teoría y práctica del fundador del partido.

Los requisitos para recibir estos cursos son:

- haber cumplido con todos los requisitos anteriores
- haber cursado la Escuela Nacional

e) CURSOS EN EL EXTRANJERO

- haber cursado la Escuela Nacional de Cuadros
- ser designado por la Dirección Nacional, previa propuesta del Secretario de Educación Política de la propia Dirección Nacional.

Es importante aclarar que las personas que están facultadas para impartir los cursos de Educación Política son a nivel Estatal y Regional los Secretarios Generales o Presidentes y a nivel nacional son los cuadros profesionales del propio Partido (haber cursado la Escuela Nacional).

ANEXO "B"

El objetivo de este anexo es el de esclarecer algunos términos que se manejan dentro de la entidad estudiada:

- Organización de pioneros: es una agrupación de niños dependiente del Partido Político, cuyas edades oscilan de los 5 a 14 años.
- Organización de la Juventud: agrupación política y social juvenil, cuyos miembros tienen edades de los 15 a 28 años. Es reserva del Partido, responsable de aplicar su política en el frente de las masas juveniles.
- Unidades del Partido: son organismos a través de los cuales el Partido actúa entre masas trabajadoras y el pueblo con el fin de educarlos, organizarlos y dirigirlos hacia el logro de sus metas.
- Congreso: es el organismo supremo del Partido. -- Discute el informe del Comité Central y aprueba las resoluciones correspondientes. Conoce y resuelve las apelaciones que ante él presenten miembros y organismos -- del Partido. Dicho Congreso es convocado por el Comité Central.
- Comité Central: por conducto de la Dirección Nacional del Partido en las relaciones con otros partidos y organizaciones.

- Método Dialéctico: consiste en reconocer que la materia sustancia de todo lo que existe, está en constante cambio es el resultado de contradicciones sistemáticas que se realizan en el seno de la materia de tal manera que las cosas son y están dejando de ser al mismo tiempo, que las cosas dan lugar a nuevos hechos, más - avanzados que los anteriores, tratándose de la vida de la sociedad humana.

BIBLIOGRAFIA.

- ANAYA, Sánchez Carlos E. "Administración Activa". México. Ediciones Contables y Administrativas. 1982.
- ARIAS, Galicia Ferrando. "Administración de Recursos Humanos". México. Trillas 1985.
- ARIAS, Luna José de Jesús. "La Capacitación y Adiestramiento como medio para lograr una mayor eficiencia en los Recursos Humanos para la fabricación de tubos de cartón". Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración. México. 1984.
- CABRERA, López Laura. "La Capacitación de Recursos Humanos". Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración. México. 1978.
- CASTRO, Sanmartín Ferrando Alberto "La Capacitación-

como factor importante de las em
presas".

Tesis para obtener el título de-
Licenciado en Administración. Mé-
xico 1982.

CONCHELLO, José Angel. "Los Partidos Políticos de -
México."

México: Fondo de la Cultura Eco-
nómica 1975.

DELGADILLO, González Jorge Alejandro. "La Capacita-
ción y Adiestramiento en la me-
diana empresa".

TEsis para obtener el título de-
Licenciado en Administración. Mé-
xico 1982.

FERRER, Roque Andrés E. "La Capacitación y el Adies-
tramiento de los niveles operati-
vos en una Institución Nacional-
de Crédito".

Tesis para obtener el título de-
Licenciado en Administración. Mé-
xico 1983.

HERNANDEZ y Rodríguez Sergio y BALLESTEROS, Nicolás. -
"Fundamentos de Administra-
ción". México: Interamericana --
1985.

KOONTZ y O'DONNELL. "Curso de Administración Mo-
derna". México: Mcgraw-Hill 1979

ORTIZ, Mendoza Francisco. "Cuartillas de Educación --
Política Núm. 1. ¿Qué es y cómo
se formó el Partido?". México:-
Editorial Veracruz 1978.

Principios, Programas y Estatutos. México: Talleres --
Gráficos.
Miguel Hernández 1985.

REYES, Ponce Agustín. "Administración de Personal,
Relaciones Humanas". México Limu
sa 1985.

RIVERA, Díaz Eulalio. "La Capacitación y Adiestra-
miento en las empresas pequeñas-
y medianas".
Tesis para obtener el título de-

Licenciado en Administración. México 1985.

SAMPERIO, Villa María Teresa. "La Capacitación y el Adiestramiento Industrial". Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración. México 1983.

SILVA, Ramírez Alfredo. "La Capacitación como fenómeno importante en el desarrollo de las organizaciones". Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración. México 1985.

Sistema Nacional de Educación Política. México: Editorial Combatiente 1987.