



17  
201  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

EL PERFIL PROFESIONAL DEL TRABAJADOR SOCIAL EN EL PROCESO DE CAPACITACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL

P R E S E N T A N :

FABIOLA CHAVEZ LEON  
JESUS FLORES ROBLEDO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

EL PERFIL PROFESIONAL DEL TRABAJADOR SOCIAL EN EL  
PROCESO DE CAPACITACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

INTRODUCCION	2
CAPITULO I Marco de Referencia.	8
1.1. La Mano de Obra en México.	14
1.2. La Teoria del Capital Humano.	20
CAPITULO II La Capacitación y Adiestramiento de Personal.	24
2.1. La Capacitación como parte del Proceso Administrativo Empresarial.	29
2.2. Características de la Capacitación.	37
2.3. La Formación para el Trabajo.	45
2.4. La Formación en el Trabajo.	49
2.5. La Capacitación una Alternativa para el Incremento de la Productividad.	53
2.6. El Trabajo Social y la Capacitación.	56
CAPITULO III Organismos Públicos y Privados Encargados de la Capacitación del Empleado.	60
3.1. Marco Jurídico de la Capacitación.	62
3.2. Dirección General de Capacitación y Productividad. (STyPB)	66
3.3. Asociación Mexicana de Capacitación de Personal.	71

CAPITULO	IV	Análisis Funcional del Centro de Capacitación y Desarrollo A.C.	74
		4.1. Antecedentes (Breve Reseña).	75
		4.2. Estructura Orgánica.	78
		4.3. Esquema de Aplicación.	82
		4.4. El Centro y la Tecnología Educativa.	87
CAPITULO	V	El Trabajo Social y su Aplicación en el Proceso de Capacitación. (Diseño Metodológico de la Investigación).	90
		5.1. El Proceso de Capacitación y el Trabajo Social.	92
		5.2. Fundamentación del Proyecto.	95
		5.3. Objetivos.	97
		5.4. Planteamiento del Problema.	98
		5.5. Hipótesis.	100
		5.6. Diseño Operativo de la Investigación.	101
		5.7. Cuadros Descriptivos y Analíticos de los Resultados de la Investigación.	105
CAPITULO	VI	Propuesta de un Modelo de Intervención del Trabajo Social en la Capacitación.	106
		6.1. Reseña de la Investigación (Sistematización de la Práctica).	106
		6.2. Modelo de las Acciones del Trabajo Social en el Proceso de Capacitación.	111
		6.3. Conclusiones.	117

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCION

"Para toda economía en vías de desarrollo, es de primera orden obtener una alta tasa de crecimiento de las oportunidades de empleo bien remunerado. Solo la incorporación de una creciente proporción de la fuerza de trabajo a la producción, logrará en forma permanente el incremento del nivel de vida de las mayorías y una equitativa distribución de la riqueza. Cualquier otro procedimiento será, en el mejor de los casos, una respuesta parcial, cuando no un mero paliativo."

117

La afirmación de Saul Trejo nos sirve para comenzar a delinear la introducción del presente trabajo de investigación.

Se ha dicho en forma constante que el estancamiento industrial en México precisa de una solución inmediata, ya que conlleva una serie de consecuencias económicas; por un lado tenemos una población que por carecer de una preparación especializada, se ve orillada a emplearse en puestos de baja remuneración, esto le impide tener los suficientes recursos económicos que le permitan satisfacer sus necesidades básicas de subsistencia, y por otro lado, existe un estancamiento de los sectores productivos, lo que limita, en un plano mayor, el desarrollo de todo el sistema económico nacional.

Ambas situaciones reclaman una pronta atención.

Intentando poder inferir profesionalmente en tales problemas, surgió la interrogante del cómo hacerlo.

Sería una falacia considerar que el problema del estancamiento industrial, se podría solucionar con una sola estrategia, pero lo que sí es cierto es que una alternativa bien fundamentada contribuye como medida de solución.

Esta última afirmación y considerando que el trabajador social es en sí un educador, nos lleva a suponer que nuestra aportación podría ser en la promoción educativa dentro de las empresas, de esta manera estaríamos formando trabajadores mayormente preparados que contribuirán a optimizar la producción.

- (1) Trejo Reyes, Saul. Industrialización y empleo en México. Fondo de Cultura Económica. México D.F. 1973 p.p. 11-12

y por otro el trabajador, al estar capacitado, tendría mayores oportunidades de ascenso.

Al inicio, nuestra intención parecía de fácil implementación, no obstante al hacer un diagnóstico del área en que pretendíamos intervenir, nos dimos cuenta de la compleja problemática en la que nos encontrábamos: por un lado el trabajador social es desconocido dentro del sector industrial, por lo que carece de un lugar en la organización administrativa empresarial, y por otro la capacitación dentro de los centros laborales se enfrenta a una serie de problemas lo que le impide el cumplimiento de su objetivo.

Toda esta realidad, lejos de hacernos cambiar de intención, significó la línea que le dió forma a nuestra tesis.

Tomando en cuenta el desconocimiento de la profesión dentro del sector industrial, nos planteamos como objetivo general el dar a conocer el perfil profesional del trabajador social dentro del sector industrial.

Así mismo y al evaluar los problemas a los que se enfrentan las oficinas de capacitación durante sus funciones, nos propusimos adentrarnos en el proceso de capacitación, a efecto de buscar su optimización.

Con base en todo lo anterior, los capítulos que integran la tesis guardan una estrecha interrelación entre sí, y a su vez conservan la línea del tema: la capacitación del empleado dentro del sector empresarial. Pretendemos sustentar sólidamente la afirmación de que con preparación el trabajador, estará en condiciones de ocupar un mejor puesto dentro de su ámbito laboral, desarrollará sus funciones con mayor eficacia y coadyuvará a optimizar la productividad nacional.

De esta forma el contenido de cada uno de los capítulos es el siguiente:

Dentro del marco referencial exponemos una panorámica general de la situación en que se encuentra la mano de obra en México en virtud de que es ésta quien integra los recursos humanos de cualquier empresa. En este mismo capítulo definimos los conceptos teóricos que respaldan nuestra investigación y que se encuentran enmarcados en la Teoría del Capital Humano.

El capítulo dos se integra por diversos apartados, que nos permiten mostrar qué es la capacitación; especial énfasis hacemos de la función integral que cumple la misma, ya que intentamos romper con la idea de que es únicamente en beneficio de la empresa. Así mismo hemos incluido el cómo se da la formación de los recursos humanos, tanto la que se imparte en los centros de trabajo como la que se recibe en instituciones oficiales. En este mismo capítulo se considera la relación que guarda la capacitación con el trabajo social, sus límites, sus alcances y la manera como puede intervenir en el proceso de capacitación. Por último planteamos las bases para considerarla como una alternativa a la problemática de la economía nacional.

El capítulo tres está compuesto por una exposición y análisis de los organismos con mayor representatividad (tanto públicos como privados), dentro de la capacitación del empleado. Siendo la Secretaría del Trabajo la responsable de regular las políticas en esta materia, resulta lógico y necesario su inclusión. Por otro lado hemos elegido a la Asociación de Capacitación de Personal A.C. (AMECAP), por la trascendencia e importancia desde su fundación en la década de los 60, como el órgano representativo del sector privado.

En el capítulo cuatro se analiza el Centro de Capacitación y Desarrollo, por ser el lugar donde realizamos la investigación. Vale decir que esta organización proporciona servicio a diversas empresas por lo que cuenta con un reconocimiento propio, lo que nos permitió adquirir una gama considerable de experiencia.

Dedicamos el capítulo cinco a la sistematización de la práctica: la reseña de la misma, el diseño de la metodología de la investigación (con su respectiva hipótesis, objetivos, el planteamiento del problema, sus instrumentos de recolección, etc.), así como la presentación de los resultados obtenidos.

En el capítulo seis, presentamos un modelo operativo del trabajo social en el proceso de capacitación. El modelo es el resultado de todo el proceso de investigación, por lo que a su vez es nuestro aporte a la teoría de la profesión.

Por último queremos dejar en claro que siendo el área industrial un campo relativamente nuevo para la profesión, es necesario incursionar en él, solo así podremos medir nuestra capacidad profesional y sentar las bases para la apertura de nuestra profesión.

## CAPITULO UNO

### MARCO CONCEPTUAL

Cualquier empresa, independientemente del sector económico al que pertenezca, forma parte de la estructura industrial. En este sentido la consecución de sus respectivos objetivos, además de beneficiar a la empresa misma, contribuye al desarrollo del país.

Siendo México una nación con un incipiente desarrollo y una actual crisis económica considerada por los economistas independientes como de las más grandes de su historia, su productividad industrial en los últimos años ha sido baja.

Intentando encontrar alternativas, Saul Trejo plantea: "para toda economía en vías de desarrollo, es de primera obtener una alta tasa de crecimiento de las oportunidades de empleo bien remunerado. Sólo la incorporación de una creciente proporción de la fuerza de trabajo a la producción logrará en forma permanente el incremento del nivel de vida de las mayorías y una equitativa distribución de la riqueza. Cualquier otro procedimiento será en el mejor de los casos, una respuesta parcial, cuando no un mero paliativo"

(1)

Es evidente que la anterior afirmación mantiene una preocupación social, de ahí su importancia, pero muestra un desatino al considerar la creación de empleos (sin dejar margen a cualquier otra opción) como única salida a la crisis económica.

Si bien es cierto que es indispensable prestarle atención al problema del desempleo (dado que afecta en mayor proporción a las clases marginadas), consideramos se requiere de una optimización de la productividad para lograr un crecimiento económico y de esta forma estar en posibilidades de incentivar la apertura de fuentes de trabajo. Esta situación habrá de lograrse en la medida que seamos capaces de educar y capacitar, o en su caso actualizar, los recursos humanos que producen la riqueza del país.

Estas referencias nos conducen a exponer en este capítulo, dos temas que por estar estrechamente vinculados con

(1) Trejo Reyes, Saul. Industrialización y Empleo en México. Fondo de Cultura Económica México D.F. p.p 11-12

la capacitación, requieren de un análisis que nos permita esclarecer las dudas que plantea esta modalidad del aprendizaje: la mano de obra en México como objeto de la educación y la Teoría del Capital Humano, la cual considera que la educación, capacitación y la experiencia acumulada en la fuerza de trabajo, coadyuvan a obtener una mayor productividad.

### Elementos de la Economía

Para poder analizar la problemática de la mano de obra en México es necesario definir los términos: Sistema Económico, Sectores Productivos, Estructura Industrial, Riqueza Nacional y Producto Interno Bruto, ya que están estrechamente vinculados al hombre en su categoría de ser productivo.

Debemos entender el término economía, como aquella conformación de actividades que generan, en conjunto, un sistema productivo y que tienen la finalidad de satisfacer las necesidades materiales que precisa toda sociedad. Para el desarrollo de este sistema económico, se requiere básicamente de recursos naturales, capital y una población con una preparación tal que sea capaz de generar la riqueza nacional.

Esta concepción de la economía nos permite deducir que todo sistema económico integra, su propia estructura industrial, la cual influye en la población, en su estilo de vida, en su cultura, en sus relaciones sociales, en su forma de producir, en su sistema de mercado, en su tecnología y en otros muchos aspectos.

En el caso de México, inició su industrialización a partir de la Independencia y en la actualidad, el cuadro estructural se conforma tanto por empresas de capital privado (incluyendo las transnacionales), como por empresas de participación mixta, las llamadas paraestatales.

Las ramas de esta estructura industrial son:

- |                 |                                     |
|-----------------|-------------------------------------|
| - agrícola      | - comercio                          |
| - extractiva    | - transportación                    |
| - manufacturera | - servicios familiares              |
| - construcción  | - servicio social y comunitario (1) |
| - electricidad  |                                     |

(1) Carrada Bravo, Francisco. Problemas Económicos de México. Editorial Trillas. México, D.F. 1988 p.p. 21

A su vez, estas ramas son clasificadas en los sectores productivos: sector primario, sector secundario y sector terciario.

Se deduce que la clasificación se hace con base en el tipo de actividad que tienen las ramas de la industria, llámese agropecuaria, industrial o de servicios; para efectos de la economía y dado que la variedad de actividades que comprenden es enorme, internacionalmente cada una de las actividades son ubicadas en el Sector Primario, Sector Secundario y Sector Terciario, respectivamente.

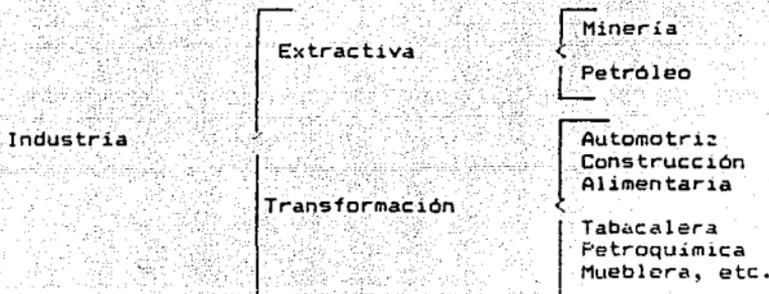
José S. Méndez desglosa los sectores productivos de la siguiente manera:

(1)

El sector primario se encuentra formado por cuatro ramas o actividades económicas:

- Agricultura
- Ganadería
- Silvicultura
- Pesca

El sector secundario o industrial se divide en dos subsectores, con sus respectivas ramas:



El sector terciario lo integran todos aquellos servicios que se prestan a la población:

- |                  |                      |                 |
|------------------|----------------------|-----------------|
| - Comercio       | - Hoteles            | - Profesionales |
| - Comunicaciones | - Educativos         | - Financieros   |
| - Salud          | - Servicios Públicos | - Alquiler      |

(1) Méndez, José. Problemas Económicos de México  
Ed. Interamericana México D.F. 1988 pag. 29 y 30

Interrelacionados y con sus propias características, cada uno de estos sectores cumple funciones dentro del sistema económico, de modo que no podemos establecer cual de ellos es más importante, de hecho el uno es consecuencia del otro.

Por otro lado, la misma dinámica de la sociedad hace necesario que se eleven los índices de productividad en cada sector en beneficio del desarrollo económico, y esto se obtiene en la medida que sean provocados con insumos.- El término insumo hace alusión a todo aquel factor incentivo que permite incrementar los resultados en un proceso productivo. En este sentido la fuerza de trabajo puede considerarse un insumo.

Si bien es cierto que por naturaleza cada sector requiere de sus propios insumos, en ninguno de ellos se puede prescindir de los recursos humanos, ya que son éstos los que desarrollan las tareas operativas en toda actividad económica.

Independientemente de la preparación que debe tener toda fuerza de trabajo para la optimización de sus funciones, es en el sector secundario donde se requiere de una mayor calificación de la mano de obra dado que las tareas son muy especializadas. La educación y capacitación del empleado se convierte entonces en una necesidad de primer orden.

Sintetizando, hemos de afirmar que la conjunción de los tres sectores genera la riqueza nacional. Tomando en cuenta la participación que tiene la mano de obra en cada sector tenemos que la riqueza nacional es el producto del esfuerzo laboral que realizan sus pobladores económicamente activos. En términos de economía se le conoce como Producto Interno Bruto (PIB) y es en base a éste como se mantiene y desarrolla cualquier país. De tal forma, las condiciones materiales de vida que imperan en sus respectivas poblaciones son condicionadas por el PIB.

En el caso concreto de México, el PIB entre 1940 y 1960 creció en forma relativamente alta, manteniendo una tasa promedio de casi 4.9%, según sostiene Carrada Bravo, debido principalmente a las exportaciones en crudo.

En la década de los 70 se llegó a mencionar que la nación debía estar preparada para administrar la riqueza.

No obstante el comportamiento del PIB en los ochentas comenzó a declinar en forma alarmante. A partir de 1981, cuando se hizo evidente la crisis económica en grandes proporciones, el estado trazó la estrategia que ha pretendido la recuperación económica.

En las últimas fechas se han manejado por la parte oficial resultados sorprendentes "la economía mexicana creció 2.4% durante el segundo trimestre del primer año (1989), reafirmando la tendencia de recuperación global de la actividad económica"

(1)

Tal aseveración contrasta en mucho con la realidad de la población. De una nota aparecida en el periódico "El Universal" de diciembre de 1989 se transcriben los resultados de un balance económico de la década de los 50 efectuado por Nacional Financiera, el Banco de México, las Secretarías de Hacienda y de Programación y Presupuesto, por la UNAM y la Universidad Autónoma: sólo uno de cada cinco jóvenes incorporados en la población económicamente activa encontró un empleo fijo y remunerado; la devaluación de la moneda nacional hizo de la mano de obra mexicana una de las más baratas del mundo; la fuga de capitales generó más empleos fuera que dentro del país.

Estos resultados han propiciado que independientemente de la imagen que el gobierno en turno ha pretendido crear ante la población en lo referente a la estabilidad del país, se estructuren ambiciosos planes de gobierno en pro de una recuperación económica.

De esta manera la actual administración estatal ha concentrado su estrategia en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 y pretende "un aparato productivo más presente en el exterior; una infraestructura amplia y operativa; un sistema con reglas que alienten la creatividad y la imaginación emprendedora de una tecnología actual y adecuada, y una organización del trabajo que permita nuevas experiencias y formas de alianza para la producción en su productividad y competitividad"

(2)

- (1) Producto Interno Bruto en el segundo trimestre 1989. El mercado de valores No. 13 Sep. 15, 1989, p.p. 31
- (2) Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 Examen de la situación de México. BANAMEX volumen LXV No. 763 México D.F. Junio 89 p.p 251-252

De este Plan Nacional de Desarrollo se desprende como tesis esencial, que el sector industrial está destinado a jugar el papel más importante en el desarrollo económico de México. Tal estrategia se considera en el Programa Nacional de Modernización Industrial y Comercio Exterior 1990-1994; este último por principio de cuentas propone la modificación de las estructuras productivas, la adopción de nuevos procesos productivos y la capacitación o readiestramiento de la fuerza laboral.

En primera instancia los objetivos tanto del Plan como el Programa, con todo y sus implicaciones, parecen ser del todo coherentes y acordes con una realidad nacional, no obstante su conclusión parece muy difícil de alcanzar dado que enfrentan los problemas macroeconómicos, que desde siempre han impedido la consolidación del sistema mexicano: una desgastante deuda externa, presiones económicas exteriores, gastos internos, desigual competencia de la industria nacional con las transnacionales, una enorme población que (con justa razón) exige la satisfacción de sus necesidades materiales y una permanente falta de cuadros técnicos humanos.

El manejo de estos problemas dista en mucho de ser sencillo; no se trata sin embargo de esperar los resultados del Programa emprendido por el Gobierno, las deplorables condiciones en que viven millones de mexicanos exigen una pronta colaboración de todo aquel que esté relacionado con cualquiera de estos problemas.

La intervención que un Trabajador Social puede tener en ellos se centra, a nivel industrial, en el desarrollo integral de recursos humanos a fin de formar cuadros técnicos capaces de desarrollar la economía.

Esta afirmación tiene su fundamento en la necesidad de personal calificado, en beneficio del sistema económico mexicano.

En su carácter de mediador entre la población y la industria, el Trabajador Social mantiene un perfil que permite incidir en el problema en cuestión con mayor facilidad que otros profesionistas.

Esta de mas señalar que el personal especializado habra de formarse de la población, pero cabe preguntarnos cuál es la situación de la mano de obra en México? Esta interrogante dio origen al analisis que sobre el tema se hace en el siguiente punto.

## 1.1.- PROBLEMÁTICA DE LA MANO DE OBRA EN MEXICO

A la mano de obra o fuerza de trabajo en términos de economía se le llama Población Económicamente Activa (PEA).

De manera informal se ha clasificado como PEA a las personas cuyas edades fluctúan entre los 15 y 64 años de edad, y como inactivas o dependientes, a todas aquellas excluidas de estos rangos o que se encuentran incapacitadas físicamente. Esta clasificación se hace en razón de que se considera que antes y después de cierta edad, un ser humano se encuentra impedido físicamente para el desempeño de un esfuerzo, llámese físico o mental.

Dentro del contexto económico en que se desenvuelve la PEA, tres son los problemas que mayormente la afectan: el desempleo, el subempleo y la falta de una educación o capacitación.

No obstante que se presentan en los tres sectores de la economía, es en el industrial donde destacan sus consecuencias. Por contradictorio que parezca, podemos decir que las industriales requieren permanentemente de mano de obra, pero a su vez es el mismo sector quien los expulsa. Las razones se desglosan a continuación.

### Desempleo y Subempleo

A partir de 1936, fecha en que avanzó la creación de infraestructura, se reformó y nacionalizó la industria básica en México. El proyecto global en que se basó el país consideraba como eje fundamental de desarrollo al sector industrial, pues abriría mayores posibilidades de formación interna de capital, de diversificación de exportaciones, etc. En este modelo se consideró secundario el problema del empleo, al suponer que el crecimiento del aparato productivo se generaría un incremento de fuentes de trabajo.

Sin embargo, las condiciones en que se desarrolló el país como dependiente del sistema capitalista impidieron su crecimiento económico, por tanto la creación de empleos se vio frenada. Esta limitación y el rápido aumento de la tasa de natalidad fueron generando una gran cifra de población desempleada.

Según estadísticas de José Méndez, la PEA se duplicó de

1960 a 1980 pasando de 11 millones a más de 22, es decir el 100%. De esta, la población realmente ocupada ha sido disminuida de 1960 a la fecha con una fluctuación de entre 60 y 40%, lo cual quiere decir que la subocupación y desocupación también fluctúan entre 40 % y 60%.

(1)

La Whurton, que es una empresa consultora en aspectos macroeconómicos, concluyó en uno de sus estudios que en México la desocupación abierta pasó del 8% de la PEA en 1982 al 17.1% en 1984, con una subocupación cercana al 50%.

(2)

Actualmente se presume que el 70% de la población mexicana no tiene un ingreso aceptable y un 40% realiza su actividad sin formación básica, según datos del Banco Mundial.

(3)

Es evidente que el sistema económico mexicano ha sido incapaz de absorber a esta creciente población en edad de trabajar; la causa es al parecer la siguiente: dado que el sector agropecuario no ha sido consolidado por el mismo sistema, al no tener remuneraciones satisfactorias la población de esas regiones se traslada a las zonas urbanas en busca de un empleo mejor pagado, no obstante debido a los bajos niveles de instrucción, sólo una pequeña parte encuentra ocupación; en estas condiciones el sector servicios tiene que desempeñar el papel de receptor de la mayor parte de esta fuerza de trabajo desplazada, por tanto se ve saturado.

Tal situación ha propiciado el crecimiento del sector informal (subempleo) en la economía. Nos atrevemos incluso a suponer que actualmente el desempleo, en su forma estricta, no existe en la Ciudad de México, ya que toda aquella mano de obra excluyente de la industria, concentra sus actividades remunerativas en el subempleo, como lo constatan pasillos y calles en el D.F. atestadas de vendedores ambulantes, limpiabotas, lavacoches.

Este subempleo además de que genera muy poca productividad per cápita, desequilibra al mismo sector económico.

(1) Ibidem 10. p.p. 220

(2) Hinojosa, Oscar "Con desempleo y menor salario pagará el pueblo la baja de la inflación", Revista Proceso No. 169, 29 de noviembre de 1983, pág. 6.

(3) Howard, Georgina: "Banco Mundial: uno de cada dos mexicanos habita en la pobreza" El Universal No. 26433, México, D.F. 19 de enero de 1990. pag. 1.

Ante este problema López Rosado afirma "En términos generales, la subocupación y el desempleo significan desaprovechamiento de recursos humanos y para los individuos que lo padecen, la marginación de todo beneficio que puede reportar el grado de desarrollo alcanzado en un determinado momento". el

(1)  
problema se agudiza ya que no es posible encontrar una economía desarrollada en la que sea insignificante la proporción de fuerza laboral empleada en la industria"

(2)

Estas anotaciones reflejan una realidad económica y social el reclamo de una ocupación para la población que mantiene su vigencia (una nación como México con tantas riquezas naturales no se puede dar el lujo de desperdiciarlas, de ahí, la necesidad de crear fuentes de empleo). Sin embargo la realidad es que el aparato industrial no observa a toda esta población entre otras cosas por la indiscriminada adopción de tecnología ahorradora de mano de obra, pero sobre todo por que la población excluida del aparato productivo, en su mayoría, carece de una preparación acorde con las necesidades industriales, resultados de las fallas del sistema educativo nacional: "la dificultad de la absorción de la población a la estructura ocupacional urbana puede deberse a los bajos niveles educativos con que cuenta esta población ... Después de varias décadas de industrialización, el que haya venido surgiendo en la ciudad de México crecientes restricciones en el mercado de trabajo puede deberse: por un lado, la mecanización del aparato productivo requiere que la mano de obra posea habilidades más sofisticadas y niveles de educación cada vez más altos, y por otro, parece demandar una menor cantidad de mano de obra"

(3)

El Estado considera un derecho y obligación el proporcionar a todo ciudadano un empleo, por tanto ha pretendido tener la infraestructura necesaria para tal efecto, no obstante diversos factores que a continuación se exponen, impiden que la totalidad de la juventud pueda concluir su formación.

(1) López Rosado, Diego. Problemas Económicos de México. UNAM, México D.F. 1984. p.p 290.

(2) Ibidem 9 p.p. 167

(3) El perfil de México en 1980, Migración y Marginalidad ocupacional en la ciudad de México, Vol. 3. Muñoz García, Humberto. Ed. Siglo XXI. p.p 340, 349, México, D.F.

## El Desarrollo Educativo

A partir de la época del llamado milagro mexicano, en la cual se generó un alto índice de crecimiento, se pensó que la atención educativa a mayores sectores de la población sería una condición indispensable para mantener esa trayectoria en esta forma se instruiría a la fuerza de trabajo que se incorporaría paulatinamente a las nuevas necesidades de tecnología y dirección requerida por el país. "al mismo tiempo, se creyó que la expansión del sistema educativo tendría efectos colaterales en la población, como un crecimiento en la productividad, al existir mejores posibilidades en el mercado laboral".

(1)

Bajo esta línea se intensificó la apertura de centros educativos, sin embargo este crecimiento se concentró en las zonas urbanas, por tanto la educación sólo fue en beneficio de un cierto sector de la población. De esta última, las necesidades económicas de los educandos fungieron como un filtro a lo largo de su formación académica, es decir a la par con la agudización de las crisis económicas que han golpeado al país, parte de dicha población se vio en la necesidad de incorporarse a centros de trabajo con lo cual se redujo aún más el núcleo de población con instrucción educativa.

Esta situación en el marco ya descrito aumentó la restricción de accesos al mercado de trabajo, ya que en un primer momento (por sí mismo lógico) de incorporación al aparato productivo.

En conclusión podemos agrupar en dos factores principales las causas que provocaron la crisis educativa en México.

- "1) Confundir expansión escolar con distribución equitativa de oportunidades educativas, olvidando la intervención de diversos aspectos económicos, culturales, sociológicos, fisiológicos y psicoevolutivos.
- "2) Por lo tanto, al no mejorar sustancialmente la distribución de las oportunidades educativas, consecuentemente no se da una modificación significativa de las características cualitativas de la fuerza de trabajo ya que hay una alta deserción escolar y bajo

(1) Pérez Islas, José Antonio. La desarticulación Educación Mercado de Trabajo en México (Investigación) Dirección de Planeación del CREA México 1982 pag.21

rendimiento"  
(1)

Toda esta problemática dió como resultado saber el grado de conocimientos alcanzados por los jóvenes es muy limitado; a partir de una encuesta aplicada recientemente a estudiantes universitarios, tanto de instituciones públicas como privadas, referente a la calidad de la educación, los resultados arrojaron que de 897 encuestas el promedio total de aciertos fue de 18.87 sobre 30 preguntas, lo que corresponde al 62.8%.

(2)

Si se considera que el cuestionario fue formulado a nivel primaria y que los encuestados tenían el nivel de estudios universitarios, se confirma las deficiencias educativas ya que se deduce que la población con menor preparación se encuentra con reducidas posibilidades de una evaluación satisfactoria.

Resulta lógico pensar que si la población económicamente activa genera la riqueza nacional, será necesario tener cuadros profesionales y técnicas aprovechando los recursos humanos existentes dado que "con un nivel máximo y estable de ocupación es posible acelerar el crecimiento de mercado, la formación de capital, la sustitución de importaciones y el aumento de las exportaciones".

(3)

Por tal razón la actual administración contempla como necesario la educación "el reto de la calidad incidirá en forma decisiva en el crecimiento económico. De la transición presente, la economía mexicana saldrá fortalecida, siempre y cuando el sistema educativo aporte el capital humano, sin el cual no es viable el desarrollo a largo plazo"

(4)

En esta afirmación se aprecia que al igual que en 1934, el gobierno basa el desarrollo económico en el factor educa-

(1) Ibidem 17 pag. 33

(2) Tirado Segura, Felipe En torno a la calidad de la educación pública y privada en México (Investigación) Revista: Ciencia y Desarrollo núm. 88 Marzo - Abril 1989 pag. 37-44 México, D.F.

(3) Ibidem 16 p.p. 329

(4) Salinas de Gortari en su discurso en la instalación de la Comisión de Consulta para la Modernización educativa. Enero de 1989. MEX. D.F.

cativo, aunque a diferencia del pasado se habla de una modernización educativa.

Hasta esta fecha, es imposible deducir que tanto, la modernización sera congruente con las necesidades nacionales, lo cierto es que corresponde a la actual generacion de mexicanos, aportar un esfuerzo decidido para la modificacion de los procesos educativos del individuo.

Más allá de la retórica oficial, es imprescindible formular estrategias que coadyuven a la formación de toda esa población que por toda la problemática educativa carece de instrucción.

En este marco se inserta la capacitación en la industria, misma que deberá operar como un sistema extensivo de la educación que hasta el momento de la terminación o cesación ha recibido el individuo.

La naturaleza misma de la capacitación nos induce a aceptar que no es fácil su desarrollo, y que se enfrenta a una serie de problemas los cuales en el mayor de los casos solo son resultados de una falta de concepción y organización administrativa como veremos en el capítulo posterior.

A estas alturas de exposición nos limitaremos a realizar una esquematización de la Teoría del Capital Humano, ya que responde, en esencia, a los objetivos de la capacitación: coadyuvar en forma integral al desarrollo del individuo.

Por último queremos hacer nuestra una nota aparecida en cierta revista: "la educación es la clave del despegue económico, es el punto total de la modernización, es la piedra angular que ha de permitir un ascenso en el desarrollo científico y tecnológico, lo que ha de ser cimiento del edificio y arquitectura humana en lo político, social, económico, cultural, técnico y científico"

(1)

(1) Casanova Diaz, Ramón: "Ahi: la batalla por el desarrollo" Revista Impacto No. 2061 México D.F. agosto 31 de 1989 pag. 69

## 1.2. LA TEORIA DEL CAPITAL HUMANO

En cuestión de contenido e importancia mucho se ha especulado sobre la educación en la sociedad. Tradicionalmente se le consideraba un propósito cultural, es decir, se argumentaba la necesidad de desarrollar ciudadanos "competentes y responsables" que asimilara la ideología impuesta por el gobierno en turno.

No obstante en recientes estudios sobre desarrollo económico ha surgido la asociación de la educación con la formación de capital humano, esto es, el individuo es capaz de adquirir un valor en la medida que su proceso educativo sea incentivado con una serie de acciones tendientes a obtener sujetos con mayores aptitudes y actitudes. Esto sin lugar a dudas requiere de fuertes inversiones, de ahí el término "capital humano". Inversión que es similar a la que se efectúa en los bienes físicos en un proceso productivo. De tal forma podemos determinar la contribución de la educación al crecimiento económico a largo plazo de la misma manera que podemos determinar el efecto en los bienes físicos a través de incentivar a la mano de obra.

Esta concepción de la educación podría parecer una situación meramente mercantilista, sin embargo "la persona que ve la educación como una forma de capital humano no significa que esté negando los fines culturales, por el contrario sostiene que ciertos tipos de educación mejorarán la capacidad productiva de los individuos y que en este sentido la educación tiene consecuencias culturales y económicas al mismo tiempo"

(1)

Este planteamiento fue el punto de origen en la década de los 50 a la Teoría del Capital Humano.

El investigador Antonio Pérez Islas considera que se puede hablar globalmente de una teoría, ya que sus supuestos básicos son comunes a la mayoría de los autores que la sustentan.

Antonio Pérez Islas en su investigación Acceso de la juventud a la educación y sus efectos en el empleo, sostiene que estudios realizados en países industrializados, han demostrado que el crecimiento económico se ha incrementado gracias al "mejoramiento de la calidad de los seres humanos".

(1) Ibidem 16 p.p. 325

La Teoría del Capital Humano se estructuró con el objeto de encontrar explicación al crecimiento económico en los países industrializados, que no podía ser atribuido a los factores de producción tradicionales: Tierra, capital y trabajo. Se busca fundamentalmente en no considerar la inversión en la educación como un gasto de consumo sino como un inversión de capital.

Los supuestos de esta teoría plantean:

(1)

- 1) "Que el hombre, al igual que la tecnología y el capital, puede crecer y adquirir más valor, lográndolo por medio de la educación y de la experiencia".

La educación proporciona conocimientos y un conjunto de habilidades que aumentan la capacidad de los trabajadores para resolver problemas de producción. En las sociedades modernas donde el rápido cambio tecnológico implica modificaciones periódicas en las técnicas de producción, los trabajadores con mayor escolaridad se adaptan más fácilmente a ese proceso. El hecho de que un trabajador se ajuste con mayor velocidad al entrenamiento en el trabajo condiciona aumentos en su productividad en un menor tiempo.

- 2) "Que por la educación el hombre a la vez que se adecua mejor a la empresa, tiene mayores oportunidades de mejorar su salario".

Dado que los salarios están relacionados con las cualidades personales y con las diferencias en habilidades, y que las instituciones educativas proporcionan información acerca de las capacidades individuales muy eficientemente, el efecto de clasificación de la escuela constituye el elemento fundamental de las oportunidades de trabajo. De acuerdo con este enfoque la calidad de la educación es un factor importante que determina una mayor posibilidad de conseguir mejores empleos.

- 3) "Que hay libertad de acción para todos. Cada quien puede incrementar su tasa de beneficio permaneciendo en el sistema educativo o ingresar al mercado de trabajo inmediatamente, aunque por menor salario".

Como hemos apuntado, la Teoría del Capital Humano supone que el mercado de trabajo opera con base en la competencia y que los empleados remuneran a sus trabajadores de acuerdo a la contribución que estos prestan para la elaboración del producto. Dicha contribución será determinada por el grado de preparación que tenga el individuo, es decir, si cada individuo invierte más en su educación, eso aumentará su productividad y consecuentemente su ingreso, determinado en última instancia la oferta y la demanda de mano de obra con distinta calificación. No obstante no debemos olvidar que en los países subdesarrollados las necesidades económicas son móviles poderosas para la integración de los educandos a las fuentes de empleo.

- 4) "Que hay una correlación perfecta entre el valor adquirido del capital humano y las oportunidades de empleo".

Un análisis de las necesidades de la economía puede ser un factor decisivo para orientar a los educandos hacia carreras requeridas por la industria. Así mismo en base a tal estudio deberá planificarse los currículum educativos.

- 5) "Que los gobiernos deben abrir la educación a la demanda social".

Es necesario que el Estado, siendo el órgano rector de la educación, asigne mayores recursos a las estrategias educativas que permitan incrementar la tasa de absorción de los desempleados a través de la provisión de más conocimientos.

Es obvio suponer que la Teoría del Capital Humano lleve implícita una ideología económica, y que responde al neocapitalismo, el cual plantea proyectos de desarrollo para los países del Tercer Mundo como una alternativa para lograr su plenitud industrial, a la vez que de esta forma indirectamente se justifican las desigualdades económicas a nivel mundial.

No obstante y dado que la teoría denota un enorme interés por la capacitación (entendiendo esta como una modalidad de la educación) adquiere un enorme valor: por tanto podemos neutralizar la carga ideológica de dicha teoría, esto es, con una mayor preparación se habilita al sujeto a participar en los cambios culturales de la sociedad y a su vez le permite superar las condiciones sociales, económicas y políticas en que se encuentra, ya que le proporciona elementos para contrarrestar la influencia ideológica de los medios de comunicación. En este sentido la capacitación estará respondiendo a

la ideología de quien estructure el Plan de Capacitación.

La responsabilidad del capacitador, entonces, es una acción que no admite errores.

El Trabajador Social por ética profesional se identifica con los grupos marginados y tiene un compromiso profesional que reviste la etiqueta de fundamental.

Es obligación del Trabajador Social retomar los supuestos de la Teoría del Capital Humano a fin de justificar ante la sociedad la necesidad de educar al individuo, pero sin dejar de concebir la capacitación como una acción encaminada a formar en el individuo una toma de conciencia a través del análisis de la realidad, y cuya influencia se derive hacia el logro de decisiones donde el sujeto sepa elegir y escoger sus propias opciones.

## CAPITULO II

## 2. LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

En la industria como en cualquier otra actividad donde se desenvuelve, el hombre implementa estrategias que le permiten hacer frente al medio ambiente que le rodea, buscando con esto alcanzar su desarrollo económico.

Como anteriormente se señaló, este desarrollo se basa fundamentalmente en las industrias que conforman su aparato productivo. A su vez cada industria se integra por empresas.

Para su funcionamiento las empresas requieren de tres elementos: infraestructura y/c tecnología; sistemas de trabajo; y recursos humanos. Los tres elementos existen aún cuando el producto sea un bien fabricado o un servicio.

Como el movimiento económico requiere de cambios, en las estructuras empresariales es imprescindible la optimización de los tres elementos. La idea es que sean utilizados de la mejor forma posible.

En este marco se inserta la capacitación (entendida como educación) y el adiestramiento de personal, es decir como una estrategia que alienta el desarrollo industrial atendiendo la formación de los recursos humanos.

Aún en las mejores empresas siempre es necesario llevar a cabo actividades de instrucción del personal. Existe una necesidad permanente de proporcionar una enseñanza específica sobre los diversos puestos, sobre todo para los empleados nuevos y también para los que se considera que están dando un rendimiento limitado. Todo ello lleva como objetivo la efectividad a largo plazo.

A efecto de estructurar un marco referencial, debemos conceptualizar ambos términos; entendemos por capacitación al "proceso mediante el cual el hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes, a través de un conjunto de contenidos y procedimientos de un determinado campo tecnológico, para lograr una formación integral que responda a las exigencias de un determinado campo de trabajo; y por adiestramiento, el proceso de perfeccionamiento de las habilidades para la adquisición de destrezas sicomotrices a través de conocimientos teórico-práctico elementales, que

permitirán el desempeño en un puesto de trabajo" (1)

Como se deduce la importancia que tiene la capacitación y el adiestramiento de personal es incuestionable, por tanto en este capítulo desarrollaremos en qué parte del proceso administrativo (inherente a cualquier empresa) se inserta la capacitación; cuáles son sus principales características; cómo inciden los sistemas de formación educativa en el individuo al momento de integrarse a la empresa; cómo influye la capacitación en la productividad; y cuál es la relación entre el proceso de la capacitación y el Trabajo Social.

Previo a la exposición de estos puntos es necesario desarrollar un tema que por sí solo justifica su inclusión: Antecedentes de la Capacitación.

### Antecedentes de la Capacitación.

Establecer con precisión dónde y cuándo se inició la capacitación resulta ser una indagación hasta cierto punto compleja. Por la misma naturaleza de los fines que persigue, debió haber aparecido a la par con los primeros procesos productivos; de esta forma al intentar establecer sus antecedentes debemos considerarla asociada con la historia de la productividad.

Los antecedentes que de una forma sintética a continuación se presentan, son los que ha seguido la capacitación como consecuencia de la evolución histórica de los derechos humanos del trabajador. De ellos se destaca que como todo beneficio económico que obtiene el hombre, la capacitación fue adquiriendo importancia y con ello una trayectoria.

En 1857 se integra oficialmente la primera Constitución Política de la República Mexicana, de la cual emanan, entre otros, los siguientes derechos:

- a) Libertad de Trabajo.
- b) Derechos contra el trabajo forzoso.
- c) Juicio de amparo como protección a las garantías individuales.

(1) Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988 Poder Ejecutivo Federal STyPS México D.F. Agosto 1984 p.p. 27

Después de una compleja revolución política, en 1917 se dicta la Constitución Política que actualmente rige los derechos y obligaciones de la sociedad mexicana. De ella se destacan las siguientes determinaciones:

- a) El derecho de asociación.
- b) El derecho de obreros y patronos a las huelgas y paros.
- c) Jornada máxima legal.
- d) El salario mínimo.
- e) Los descansos obligatorios.

Como consecuencia de la Constitución y respondiendo a la necesidad de contar con un documento que reglamentara los derechos constitucionales en materia laboral, se crea en 1931 la Ley Federal del Trabajo. En el mismo año se instituye la Comisión Nacional de Salarios Mínimos.

En 1953 el gobierno mexicano, el sector obrero y representantes de la iniciativa privada, crearon el Centro Indus- de Productividad (CIP), el cual estuvo orientado al estudio y promoción de la productividad. Así mismo se buscaba establecer los primeros pasos sistemáticos en lo referente a la capacitación y adiestramiento en el país.

Después de que el CIP desarrolló investigaciones de la productividad, determinó que ésta no podía limitarse al sector industrial y que por el contrario debía proporcionarse en todas las actividades de la vida Nacional. Con esta conclusión la capacitación comienza a adquirir mayor importancia.

En el año de 1965 surge el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO); en base a los resultados de los estudios del CIP, retoma y amplía los objetivos de éste último.

El CENAPRO estableció dos sistemas de capacitación: uno estaba dirigido al mejoramiento de la productividad y el segundo constituido por el Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO).

Desde su formación el ARMO se dedicó a desempeñar las funciones que le dieron origen. Existen una gran cantidad de informes y documentos escritos, que hacen constar el profesionalismo de su desarrollo y el sello de seriedad con que pretendieron se concibiera a la capacitación; no obstante por razones desconocidas el sistema ARMO fué desintegrado.

Para 1970 se estableció el Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores, dependiente de la Dirección General del Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Este Departamento se limitó a recabar los programas de capacitación que desarrollaban las empresas y los resultados que de estos se obtenían. En este mismo año se modifica la Ley Federal del Trabajo.

Para 1975 el Departamento de Vigilancia, se integró a la Dirección General de Organización y Recursos Humanos, que a su vez le delegó la responsabilidad de formular un estudio sobre capacitación obrera. A través de estos trabajos se detectó que la mayoría de las acciones efectuadas por las empresas hasta ese momento, habían sido escasas y carentes de continuidad; se hicieron patentes los bajos niveles de formación de la mano de obra mexicana y la creciente necesidad de capacitar a la población procedente del medio rural y la demanda de la estructura industrial en lo referente a personal altamente calificado.

En el año de 1978 como órgano asesor del Ejecutivo Federal, se determinó la creación de la Comisión Consultiva del Empleo.

Como ya se hizo mención en el anterior capítulo, en la década de los 70's se dio un relativo crecimiento de la industria mexicana; en ese entonces impera como prioritaria la necesidad de contar con mano de obra calificada. La capacitación es entonces considerada bajo un marco de justicia social ejemplificando citamos lo siguiente: "la capacitación es el primer imperativo de justicia, si no hay capacitación no se mejora la fuerza de trabajo, y si no se mejora la fuerza de trabajo, la única instancia digna que tiene el hombre para resolver sus problemas se minimiza y es insuficiente. Si queremos que nuestros hombres aprovechen las oportunidades que nuestro sistema les esta dando, necesariamente tenemos que capacitarlos".

[1]

Es este mismo gobierno quien el 9 de enero de 1978 eleva a rango constitucional el derecho de los trabajadores a ser capacitados.

El 10. de mayo del mismo año, se reformó el artículo 3ro. de la Ley Federal del Trabajo a fin de precisar que se considere el interés social de promover y vigilar la capa-

(1) López Portillo, José. Discurso pronunciado en el Congreso Nacional Ordinario del SNTE México D.F. 31 de enero de 1980

citación y el adiestramiento de los trabajadores.

El 17 de abril de 1980 se formalizó la Comisión Nacional de Productividad, quien entre sus funciones tenía ; formular análisis y medidas de productividad sectorial, regional y nacional; desarrollar estrategias que propiciaran el incremento de la productividad a todos los niveles, a través de la adopción de políticas.

Para el 12 de enero de 1981, a la Comisión Consultiva del Empleo se le añadió el término Productividad (CCEP) la cual se formó por representantes de las catorce Secretarías. Esta comisión instauró subcomisiones regionales; el trabajo fue coordinado por la Dirección General de Productividad y Asuntos Económicos.

En 1982 salió publicado en el Diario Oficial del 24 de septiembre la creación del Instituto Nacional de Productividad (INAPRO). Sin embargo la crisis económica, reclamó la reestructuración estatal y el INAFFRO quedó disuelto.

En 1983 al entrar en vigor el reglamento interior de Trabajo de la STyPS; la Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCP) retomó las funciones que en materia de capacitación hasta ese entonces habían sido implementadas.

Actualmente es la DGCP, es la entidad encargada de normar y vigilar las acciones que implementan las diversas empresas en materia de capacitación y productividad.

## 2.1. LA CAPACITACION COMO PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La estructura organizacional en toda empresa se conforma de áreas de trabajo con tareas específicas, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones.

En tales condiciones existe siempre una dirección encargada de administrar y coordinar el desarrollo de las actividades de la misma.

La administración se define como "la creación y conservación de un ambiente donde los individuos trabajando en grupo, puedan desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de fines comunes." Podemos decir que administrar es conformar ambientes de trabajo.

[1]

Como ya se ha mencionado, uno de los elementos básicos en cualquier empresa son los recursos humanos y a estos hace alusión la administración, de ahí la importancia del área de personal, ya que se avoca al control y desarrollo del elemento humano.

Una estructura organizacional empresarial puede considerarse un macrosistema es decir, se encuentra integrado por varios sistemas.

Uno de tales sistemas resulta ser el de administración de personal; como es lógico para su funcionamiento requiere de una infraestructura administrativa integrada en una unidad de personal. Es decir si la administración habla de la necesidad de un ambiente de trabajo apropiado para el desempeño del individuo, el área de personal contribuye al desarrollo empresarial con la formación del trabajador de una manera integral; de ahí la importancia de exponer la forma como opera la unidad de personal.

### LA UNIDAD DE PERSONAL

No resulta difícil formular un estereotipo de la estructura de una unidad de personal ya que, independientemente de que cada centro de trabajo mantiene su propia problemática, en cuestión de operación administrativa existe una total si-

(1) Harold Koontz Elementos de Administración  
Editorial Mc. Graw-Hill México D.F. 1982 pag. 1

militud de funciones. La figura F-1 puede ser un organigrama común a las áreas de personal.

En forma por demás esquemática presentamos las siguientes funciones, como las principales de cada oficina de la unidad de referencia:

- a) **Planeación de Recursos Humanos.**- Formula y prevee el sistema de administración y desarrollo de los recursos humanos y regula la estructura organizacional de la empresa.
- b) **Sueldos y Salarios.**- Desarrolla y opera el sistema de remuneraciones que devengan los trabajadores.
- c) **Relaciones Laborales.**- Vigila el cumplimiento de las disposiciones legales y contractuales establecidas en materia laboral.
- d) **Servicios al Personal.**- Coordina los servicios administrativos extraordinarios de que precisa el personal, (emisión de credenciales, actividades de esparcimiento, etc).
- e) **Capacitación y Desarrollo.**- Proporciona al trabajador los conocimientos teóricos y prácticos para una mejor realización de sus actividades, así como la fomentación de su desarrollo personal.

Esta visión a grandes rasgos de cada oficina nos permite estructurar una idea general de la importancia que tiene la unidad de personal. Cada una de ellas cumple una función tan específica como importante. No obstante y atendiendo al objetivo de la presente tesis, debemos resaltar las actividades de la oficina de planeación y la de capacitación ya que son las encargadas de corregir y formar las aptitudes y actitudes del individuo.

Por lógica administrativa existe una estrecha relación entre ambas oficinas: mientras la de planeación estructura sistemáticamente las actividades globales con las cuales se desarrollarán los recursos humanos, la oficina de capacitación en base a programas específicos, opera tales actividades de hecho esta última es consecuencia de la primera.

#### Oficina de Planeación de Recursos Humanos.

**Objetivo:** Formular el sistema de administración y desa-

# ORGANIGRAMA DE UNA UNIDAD DE PERSONAL

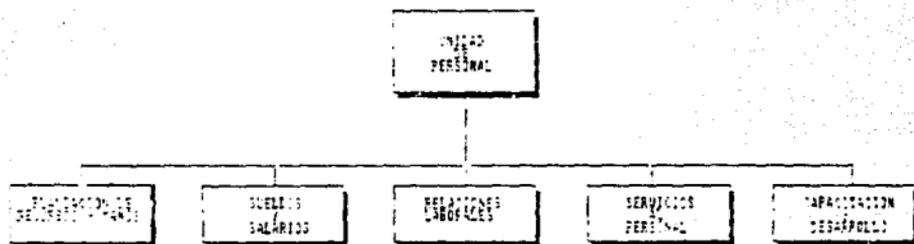


FIGURA F-1

rollo de personal y regular las estructuras ocupacionales de la empresa.

**Funciones Específicas:**

- Instrumentar lineamientos, políticas y normas en materia de administración y desarrollo de personal.
- Diseñar, implantar y actualizar el sistema de información de recursos humanos.
- Coordinar y controlar los programas a cargo de la unidad de personal.
- Coordinar la elaboración de procedimientos en materia de administración de personal.
- Realizar la evaluación de las actividades de la unidad de personal.

Al contar y correlacionar cada uno de los sistemas anotados se podrá pronosticar válidamente las potencialidades del personal, es decir, determinar el desarrollo de cada trabajador en cuanto a su velocidad de ascenso, las áreas en que se puede desarrollar y los obstáculos que impiden su crecimiento individual. De esta manera se estará en condiciones de formar a los trabajadores para los programas empresariales, cubriéndose así tres aspectos:

- a) Asegurar la eficiencia de los trabajadores para programas futuros.
- b) Planear la carrera de los empleados dentro de la empresa.
- c) Correlacionar las funciones del empleado con la remuneración y beneficios económicos.

**Oficina de Capacitación y Desarrollo.**

**Objetivo:** Proporcionar al trabajador los conocimientos teóricos y prácticos para una mejor realización de sus actividades, así como fomentar su desarrollo personal y empresarial de una manera integral.

**Funciones Específicas:**

- Integrar grupos interdisciplinarios que desarrollen la planeación, programación y control, para la elaboración de programas de capacitación.

- Investigar y diagnosticar necesidades de capacitación y desarrollo.
- Operar los programas de capacitación que respondan a las necesidades específicas de las áreas usuarias.
- Evaluar los cursos de capacitación.
- Dar seguimiento a los programas a fin de mantener un sistema permanente de capacitación.
- Mantener actualizado al personal de la oficina de capacitación en materia de tecnología pedagógica.

Al desarrollar sus actividades operativas, en los hechos está implementando la metodología del proceso administrativo.

Tales fases son las siguientes:

- "1. Presentación del proyecto. Es la primera fase en el proceso administrativo de la capacitación del planeamiento general del problema y las acciones a desarrollar para resolverlo.
- "2. Presentación del programa. Se inicia con la investigación de necesidades de capacitación y culmina con la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tienen orden y un objetivo determinado. En el programa se establecen las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración, recursos asignados y señalamiento de responsables.
- "3. Operación de los programas. Esta fase la conforman las actividades que permiten la aplicación de los programas y el logro de los objetivos del mismo.
- "4. Control del programa. contiene una serie de acciones evaluatorias que coadyuvan a eliminar, al máximo posible, los problemas de la operación de los programas.
- "5. Evaluación. Es la fase del proceso en la que se diseñan los medios idóneos para establecer hasta que punto los capacitandos alcanzan los objetivos educativos prefijados.
- "6. Seguimiento. Es la última fase del proceso, que permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras. Esta etapa culmina con el informe de resultados del programa"

[1]

- (1) Calderón Cordova, Hugo Manual para la Administración del Proceso de Capacitación. Editorial Limusa México D.F. 1987

En coordinación ambas oficinas planean y desarrollan los recursos humanos de toda empresa, en este sentido ya hemos apuntado que responden a necesidades de instrucción concreta, no obstante es necesario antes de establecer cuáles son las características de la capacitación, dejar claro a que necesidades responde dicha planeación.

### LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Los sistemas de planeación giran alrededor de el puesto, que es el nucleo de actividades básicas que es necesario desarrollar para lograr la operación de la empresa, esto independientemente de quien sea el trabajador que lo desempeñe. En este caso, el perfil del puesto fuge como un parámetro.

Y el trabajador, que es la persona específica contratada para realizar las tareas asignadas en el puesto. El empleado es considerado el objetivo principal de la planeación.

Tanto el puesto como el trabajador deben cubrir determinadas características, sin embargo, en la mayoría de los casos no existe necesariamente una identificación entre ambas partes. La práctica ha demostrado que en general es muy difícil que se establezca espontáneamente la correlación.

Por otro lado la personalidad de cada individuo nos hace tener una individualidad, de tal manera tenemos que la disponibilidad, la preparación llámese psicomotriz o cognoscitiva, los objetivos y metas, los gustos y afecto por ciertas situaciones, son diferentes en cada sujeto. Por esta complicada problemática, la planeación de recursos humanos se torna en una labor extremadamente compleja y precisa de la participación de un equipo interdisciplinario.

Cuatro son las situaciones-problema que con mayor frecuencia presentan los empleados:

- a) La capacidad del trabajador.
- b) La preparación del trabajador.
- c) La actitud del trabajador.
- d) El medio ambiente laboral.

- a) La capacidad del trabajador. "no puedo".

Genéticamente todo ser humano tiene un coeficiente intelectual específico. Es esta la razón del porqué la eficien-

cia del raciocinio es variable en cada trabajador.

Muchas veces existen limitantes en alguna de las áreas del pensamiento (relación, clasificación, selección, etc) y el conocimiento no pasa del primer nivel del área cognoscitiva; dichos niveles son:

- Conocer.
- Comprender.
- Aplicar.
- Analizar.
- Sintetizar.
- Evaluar.

La práctica ha demostrado que cuando el individuo es objeto de actividades educativas, su capacidad formativa adquiere altos niveles de conocimiento.

b) La preparación del trabajador. "no sé".

La formación del individuo es consecuencia de los antecedentes tanto familiares como escolares.

Ambos medios influyen en el sujeto de una manera determinante; por un lado el sistema familiar es fuente de emisión de la cultura social y por otro lado la escuela a través de la instrucción educativa, contribuye a la formación del educando en lo que se refiere a la cultura académica.

Especificando, en una sociedad como la nuestra la familia desempeña un papel fundamental; que el individuo posea seguridad de sí mismo, iniciativa, objetivos y metas, será resultado en gran parte de la influencia que reciba en el seno familiar. Lamentablemente la realidad nos hace ver que en la mayoría de los casos el niño es ajeno a una atención especial y consecuentemente se encuentra limitado en cuanto a su formación.

Por otro lado el sistema educativo nacional acusa una compleja problemática y con ello una deficiencia.\*

Tal problemática se agudiza dado que la educación en la cultura mexicana atiende más a la memorización que al razonamiento.

\* Ver Capítulo I "El Desarrollo Educativo" pag. 17

Todo esto repercute en una organización administrativa empresarial ya que la información que debe conocer un trabajador es diversa: académica, de áreas específicas, en aspectos relativos a la rama de la empresa, etc...

Considerando todas estas limitantes se concluye que es necesario que los empleados tengan una instrucción óptima, misma que a su vez les permita un mayor beneficio económico.

c) La actitud del trabajador. "no quiero".

La actitud de todo trabajador es el reflejo fiel de un natural marco referencial.

Esta afirmación nos remite de entrada al concepto de conducta: en una primera aproximación podemos entenderla como el conjunto de acciones y reacciones que desarrolla y tiene el individuo en cada una de sus actividades. \*

La conducta de cualquier empleado tiene siempre una serie de causas y factores, estos últimos pueden brotar en el momento presente, ser fruto del pasado, o bien ser el resultado de expectativas previstas a largo plazo.

A fin de estar en posibilidad de entender las actitudes del empleado en un momento dado, es indispensable considerar su tanto su historia genética-hereditaria como los factores históricos-ambientales (familia, escuela, experiencia, etc).

El hecho de analizar la conducta del empleado nos permitirá a su vez entender su actitud de rechazo a sus funciones y con ello estar en posibilidad de estructurar cursos de capacitación mismos que deberán coadyuvar a un mejor desempeño de sus funciones.

d) El medio ambiente. "no es posible".

Para el desarrollo de cualquier actividad, es indispensable que el individuo cuente con el medio ambiente adecuado

\* Es necesario anotar que la conducta puede o no ser perceptibles es decir, el sujeto realiza tanto acciones concretas como mentales, y estas últimas son las que no se perciben.

de otra manera se corre el riesgo de una limitación en cuanto a su desempeño.

Por medio ambiente entendemos el conjunto de condiciones físicas que se encuentran establecidas en el lugar de trabajo: ventilación, espacios físicos, equipo de oficina, etc. Cada uno de estos elementos en mayor o menor medida determinan la eficiencia del empleado.

Existe por otro lado, variables psicológicas emanadas de los grupos de trabajo que contribuyen a establecer el medio ambiente laboral; estas variables psicológicas influyen en el desempeño del individuo, de hecho existen administradores que afirman que en la empresa al empleado se preocupa principalmente por sus cuestiones psicológicas.

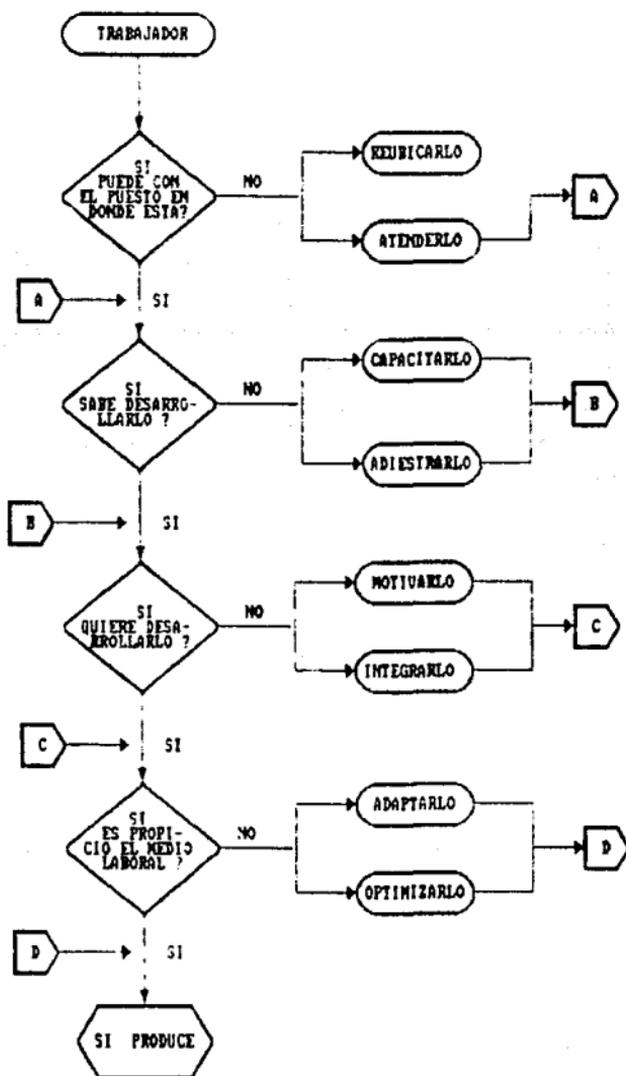
En apariencia tanto las condiciones físicas como los factores psicológicos escapan del control del sujeto, no obstante en los hechos se ha demostrado que cuando el empleado es instruido en lo referente a su medio ambiente, es susceptible de adquirir la habilidad de manejar tal medio ambiente.

Como se aprecia cada una de estas situaciones-problema requiere de su propia estrategia de superación, sin que esto implique que se tenga que atenderlas en forma aislada es decir, si es en conjunto como afectan la organización, debe ser considerada en bloque su solución. Ver Figura F-2.

Los siguientes puntos son, en forma operativa, los principales en una planeación de recursos humanos.

- Propiciar la adaptación al puesto a través de la inducción y el adiestramiento.
- Detectar limitaciones y en caso necesario aplicar programas individualizados.
- Motivar al trabajador hacia una actitud positiva en lo referente a la función que desempeña.
- Incidir en la formación académica por medio de la adquisición de nuevos conocimientos.
- Procurar la oportunidad para llevar a la práctica lo aprendido.

# ESQUEMA GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA DEL TRABAJADOR EN LA ACCIÓN EDUCATIVA



## 2.2. CARACTERISTICAS DE LA CAPACITACION

Dadas las condiciones en que se desarrolla el país, la capacitación la consideramos una forma extraescolar necesaria para el desarrollo de la economía.

En este sentido se concibe como la alternativa al crecimiento y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal calificado y al imperante reto que tiene el hombre como ser social.

Como cualquier otro sistema educativo posee características que le son muy propias, lo que a su vez la diferencian y hacen resaltar su importancia.

Resulta difícil anotar en forma definitiva cuáles son tales características, ya que por la misma naturaleza de sus funciones y objetivos, mantiene una variedad de fases. No obstante a continuación presentamos las de mayor relevancia en una empresa:

1. La capacitación tiene una finalidad práctica.
2. La capacitación es un derecho de los trabajadores.
3. La capacitación es integral.
4. La capacitación permite la consecución de objetivos.
5. La capacitación promueve el proceso del pensamiento.
6. La capacitación es continua.
7. La capacitación permite la formación sistematizada del trabajador.

### 1. La capacitación tiene una finalidad práctica.

Dentro de la serie de problemas que limitan la eficiencia del Sistema Educativo Nacional, se encuentra el que los programas de estudio están desvinculados de las acciones productivas.

Esta situación en mucho es consecuencia de que en nuestra cultura la educación formal sea verbalista:

- Se memorizan términos que hacen alusión a conceptos, sin embargo, no tienen repercusión operante en las actividades de la persona, es decir no se relacionan de una manera funcional con las demás ideas, por tanto no se les puede aplicar un contenido.

- Se aprenden teorías pero no se poseen los mecanismos para transformarlas en ideas motoras de la práctica.

Ante esta deficiencia educativa en toda actividad económica la capacitación ha ido adquiriendo el carácter de necesaria.

Partiendo de la premisa de que las ideas mejor comprendidas son las que nos ayudan a actuar, y que sólo se asimilaban las ideas que están sustentadas por una práctica, así como la afirmación de que la capacitación surge y se nutre de las acciones laborales como condición que garantiza su efectividad, habremos de aceptar que la instrucción en su carácter de práctica, reviste la etiqueta de fundamental.

En virtud de que la capacitación es planeada en base a necesidades específicas, se asegura una aplicación práctica inmediata. Los programas en la materia deben partir de las actividades productivas y deben regresar ahí para garantizar la comprensión de los aspectos teóricos.

Capacitación y trabajo desde un punto de vista pedagógico, están vinculados y son solo dos momentos en un mismo proceso.

## 2. La capacitación es un derecho de los trabajadores.

Ante el hecho indudable de las necesidades humanas, la sociedad misma en el transcurso de la historia, ha ido paulatinamente dando el reconocimiento oficial de la existencia oficial de necesidades y al mismo tiempo estableciendo los mecanismos que permitan satisfacerlas.

En este orden de ideas el derecho a la educación es totalmente justificado si consideramos que esta última permite cubrir la necesidad de conocimiento que en forma natural tiene cualquier hombre. En tales condiciones encuentra un especial lugar la capacitación como un satisfactor que requiere el hombre.

La capacitación se ubica entonces en un primer reconocimiento como derecho constitucional y por otro lado como una obligación social. En este sentido se reconocerá como el medio por el cual la persona tiene posibilidades de obtener mayores ingresos a cambio de su fuerza de trabajo.

La capacitación por sí misma constituye una alternativa ante los cambios operacionales y tecnológicos que se presentan en cualquier industria; este ha sido el punto de origen para que diferentes administraciones estatales la hayan considerado en sus reformas económicas y legislativas.

Basta revisar la secuencia histórica que ha precedido al desarrollo económico nacional para entender el porqué la capacitación es un derecho de los trabajadores. \*

Actualmente la legislación laboral mexicana ubica la capacitación en un marco tan amplio como específico esto es, contempla tanto el derecho del trabajador a la capacitación, como la forma en que debe proporcionarse la instrucción, así mismo cuáles son los órganos encargados de regular el cumplimiento de su normatividad. \*\*

### 3. La capacitación es integral.

Lo primero que llama la atención cuando percibimos el mundo circundante, es su diversidad tanto cuantitativa como cualitativa. Tal es la razón de que día con día exista una fuerte tendencia a la división en los conocimientos, acelerándose así el proceso de la especialización.

Dentro del proceso del conocimiento se aísla parte de la realidad, pero al mismo tiempo se debe ser conciente que es necesario concretar la interacción entre esas partes segmentadas y la realidad en un todo.

De esta forma el conocimiento de la realidad se ha ido logrando a partir de áreas aisladas pero con una tendencia integral.

Una concepción de la capacitación bajo esta metodología, permite prever una óptima formación del individuo.

Cuando se afirma que la capacitación es integral se hace ya que busca que el trabajador obtenga conocimientos de diversas disciplinas y a mediano plazo sea posible encontrar

\* Consultar Historia de la Capacitación en este mismo capítulo.

\*\* Ver Marco Jurídico de la Capacitación, capítulo (1).

las relaciones entre las mismas.

Independientemente de la necesidad de mano de obra calificada en ciertas ramas de la industria, la capacitación busca que la formación de los trabajadores se realice considerando un ámbito general. Busca así completar la formación educativa con actividades propias de las diversas áreas del conocimiento.

#### 4. La capacitación permite la consecución de objetivos.

Las empresas están formadas por individuos que trabajan en forma coordinada a fin de cumplir los objetivos previamente establecidos.

De la misma manera el individuo que labora en cualquier empresa, en su carácter de ser pensante, mantiene sus propios objetivos. Es obvio que estos son muy particulares.

En toda organización existe el objetivo de la empresa y tantos objetivos particulares como empleados haya.

Se dice que el desarrollo de una empresa se dará si se cumple el objetivo de la misma, y a la vez se satisfacen los objetivos personales.

En esta interacción entre la persona y la organización, surgen problemas que deben resolverse; no se trata de modificar cualquiera de los dos objetivos (personales o empresariales), sino de encontrar aquellos mecanismos que permitan el cumplimiento de ambos.

Los programas de capacitación resultan ser una actividad en la cual se conjugan tanto los intereses empresariales como los subjetivos esto es, la instrucción se proporciona en función de las necesidades laborales y a su vez, se contemplan programas que satisfacen requerimientos individuales dado que con una mayor preparación el individuo adquiere un bien cultural y esta en posibilidad de obtener una mayor retribución.

La consecución de los objetivos individuales y los de la empresa, en materia de capacitación, no tienen porque estar en contraposición.

### 5. La capacitación promueve el proceso del pensamiento.

En toda relación laboral, la empresa adquiere del trabajador su capacidad de servicio, y lo más valioso de tal servicio es su capacidad de transformar la realidad.

Esta modificación de la realidad puede ser mediante:

- a) Operaciones Físicas: La ejecución real de las mismas.
- b) Operaciones Concretas: Substraer de los objetos reales la forma que estos guardan y apartir de ello, operar proposiciones.

A las operaciones concretas que la persona ejecuta, se le llaman procesos del pensamiento.

La esencia del recurso humano estriba en su capacidad pensante en otras palabras, los servicios que el trabajador pueda prestar, serán siempre la ejecución de algún tipo de operación.

Las posibilidades de acción del trabajador en cualquier proceso de producción, están en relación directa con la forma como interprete la realidad.

Dado que la capacitación busca el desarrollo de los recursos humanos, promueve el perfeccionar la forma de interpretar la realidad para posibilitar su transformación.

La manera de mejorar la forma de interpretar la realidad es mediante la promoción de los procesos del pensamiento. No basta con informar, se requiere comprender de donde proviene, cómo se estructura y que conclusiones se obtiene de la información.

Los buenos programas de capacitación proporcionan medios para pensar, promueven la capacidad reflexiva y desarrollan la creatividad del individuo.

### 6. La capacitación es continua.

Constantemente se da la producción de nuevos conocimientos, nueva tecnología y nuevos conocimientos. Ante esta gene-

ralidad de cambios, el hombre tiene la necesidad de adaptarse.

Generalmente al termino "adaptación" se le ha dado una connotación muy restringida, considerandola únicamente como aquellos cambios azarosos que el sujeto debe hacer en relación a su medio ambiente.

Los procesos de adaptación no solo son un fenómeno de cualquier organismo vivo, sino que se dan en forma muy especial en el hombre.

Este proceso de adaptación tiene las siguientes instancias:

- Un primer momento en el cual existe un equilibrio entre la persona y el medio circundante.
- Un segundo momento en el cual el medio ambiente cambia respondiendo a leyes independientes a la persona y empieza a producirse una situación de desequilibrio.

Ante un movimiento evolutivo de la sociedad debe darse la respuesta en sus dos formas, por tanto es muy importante para el desarrollo del individuo, optar por ambas opciones.

Enmarcada en esta línea la capacitación se convierte en el medio adecuado para la adaptación y en el instrumento privilegiado en la dinámica de adaptación ya que:

- Permite que el cambio de conductas que se requiere efectuar, se lleve a cabo de forma sistemática y consciente.
- Es un mecanismo para dotar a la persona de las habilidades necesarias para modificar su medio ambiente.

#### 7. La capacitación permite la formación sistematizada.

Es una ley universal que la realidad esta en movimiento, sea la naturaleza misma, la sociedad o la persona.

Por otro lado cualquier hecho o situación es precedido por una serie de momentos, es decir se sigue un proceso en el cual se avanza a través de una serie de estadios predeterminados.

dos. En la formación de la persona este principio se cumple íntegramente.

Todo conocimiento y conducta presentes tienen su explicación en conocimientos y conductas precedentes.

La posibilidad de llegar a modificar determinadas conductas, se dará si se avanza por medio de aproximaciones sucesivas. Difícilmente es posible suprimir etapas.

En la formación del pensamiento igualmente se requiere avanzar por etapas. La comprensión de términos, conceptos y principios solo se da si se avanza en forma sistemática.

Las ideas concretas son las que permiten llegar a las abstracciones; la posesión del contenido es condición indispensable para la comprensión de la forma.

Todo conocimiento complejo se sustentará en el dominio de conocimientos más simples y menos estructurados.

De igual forma en capacitación no es posible lograr la posesión de conocimientos y realizar determinadas acciones de un solo golpe, lejos de esto, demanda una secuencia en su impartición.

Los programas de capacitación que están estructurados de una manera modular, reciben el nombre de programa curricular, mismo que permite prever una preparación sistematizada.

Sea expresado en términos de conocimientos o de conducta, la persona alcanza su desarrollo por etapas:

- De las más simples a las más complejas.
- De lo inferior a lo superior.
- De la desintegración a la unión.

Todo programa de capacitación para ser eficiente deberá ser curricular. El no hacerlo hará de la capacitación un proceso estéril.

De esta exposición de características de la capacitación se desprende la justificación del porqué debe ser una actividad permanente.

Dentro de la empresa la capacitación se convierte en una acción totalmente educativa que permite dar continuidad a la formación del sujeto.

### 2.3. LA FORMACION PARA EL TRABAJO.

La importancia que tiene la formación de la población trabajadora en cualquier sistema económico es inapelable, por esta razón todo Estado promueve su respectivo sistema educativo, los cuales en sus dos modalidades (Educación Formal, y Educación y Capacitación no Formal), se encuentran encaminados a perfeccionar la capacidad actual y potencial de las personas.

Educación Formal. En el caso de México la infraestructura que intenta responder a sus requerimientos educativos, se integra por instituciones de carácter público federal, estatales, autónomas, desconcentradas, descentralizadas y privadas. Básicamente el sistema se divide en dos tipos de educación: las carreras técnicas y las profesionales.

Ambos tipos de formación reciben el nombre de Educación Formal\* ya que cada una de las carreras han sido organizadas sistemáticamente por instituciones gubernamentales en base a una currícula educativa, por tanto tienen reconocimiento oficial.

En esencia toda currícula educativa tiene como propósito la formación del individuo a fin de que este pueda incorporarse al mercado de trabajo. En este sentido existe una gran diversidad de carreras, impartidas por otras tantas instituciones, lo que permite tener cubierta casi la totalidad de las áreas que requieren los tres sectores de la economía, por esta simple razón cada una de las carreras tiene su propia importancia. No obstante, la efectividad del sistema educativo nacional dista en mucho de ser satisfactoria, esta situación propicia que la educación formal no cumpla con los objetivos que le han dado origen. En estas condiciones la población económicamente activa continua mostrando una limitada preparación.

Educación y Capacitación no Formal. Por las razones anteriormente expuestas ha sido necesario buscar alternativas de acción que permitan que la educación formal concluya su cauce de acción a fin de desarrollar a la población de una

\* El tiempo que requiere este tipo de educación varia dependiendo de la carrera de que se trate, no obstante para ser considerada como educación formal deberá tener como mínimo tres años y ser parte del sistema oficial.

manera óptima.

De esta manera, paralelamente a los sistemas de educación formal, se implementan diferentes tipos de educación para adultos y capacitación laboral, dentro de un sistema permanente y con énfasis en aspectos de equidad y justicia social; tal es el caso de la alfabetización, postalfabetización, extensión universitaria, capacitación, etc.

En este sentido la capacitación cobra mayor importancia dado que por la naturaleza de su sistema satisface en corto tiempo los requerimientos de instrucción.

La capacitación llámese formal o informal se convierte entonces en la alternativa que cierra la brecha entre la falta de preparación del individuo y las fuentes de trabajo.

Capacitación Formal. La capacitación como una acción auxiliar de la educación formal, cuando es organizada de una forma estructural, también adquiere el carácter de formal; en tales casos mantiene como característica una duración de 800, 1000 y 1200 horas.

Este tipo de educación se ofrece a personas adolescentes y adultos con la finalidad de que se incorporen al aparato industrial o bien autoemplearse. Se implementa a nivel de educación básica, educación media básica y bachillerato (Centros de Capacitación para el Trabajo, secundarias técnicas, vocacional, CONALEP, EPTIS, etc.) Cabe resaltar que estas instituciones en su gran mayoría son de carácter público.

Por otro lado las escuelas tecnológicas que funcionan con recursos propios, sin pertenecer a la SEP, proporcionan también capacitación formal para el trabajo ya que están organizadas en módulos sistemáticos, además de que cuentan con las instalaciones mínimas necesarias que se exige para otorgar el permiso como institución de capacitación. \*

Capacitación no Formal. Aquella instrucción que se imparte en un reducido tiempo se considera capacitación no formal; esta situación se permite ya que se acepta el hecho de

\* Lamentablemente no todas estas organizaciones se desenvuelven con profesionalismo, ya que en muchos casos solo las mueven fines lucrativos, con ello se perjudica aún más al educando.

que el tiempo que se emplea para ella es el suficiente para cubrir ciertas deficiencias educativas en el individuo.

La capacitación no formal se encuentra considerada en el Programa de Modernización Educativa 1989-1994 dentro de la educación para adultos.

Dicha capacitación no formal atiende fundamentalmente al entrenamiento de personas cesantes o desempleadas. Se caracteriza por ofrecer cursos de corta duración, orientados generalmente hacia ocupaciones específicas que se vinculan a los requerimientos inmediatos del mercado de empleo.

Desde el punto de vista curricular es un sistema abierto que atiende a todos los niveles ocupacionales, es decir no calificados, semicalificados, calificados y altamente calificados.

Las entidades encargadas de cubrir esta instrucción son generalmente centros de capacitación privados, así como instituto de escuelas de educación superior y de empresas para-estatales; todos estos organismos ofrecen sus servicios de capacitación no formal, en base a cursos que son considerados como de extensión educativa.

De acuerdo con lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo, casi la totalidad de los institutos y centros están registrados ante la STyPS como entidades capacitadoras que proporcionan servicio a la PEA.

Deduciendo podemos afirmar que tanto la capacitación no formal como la formal, poseen su propia importancia, al respecto podemos rescatar la siguiente anotación:

"Durante 1989 se atendieron mediante los servicios de capacitación a 440 mil personas en el sistema formal y poco más de 740 mil en el no formal, se estima que la demanda potencial supera en mucho la posibilidad de atención instalada" (1)

El Plan de Modernización Educativa 1989-1994 traza como

(1) Hernández Esteban. Educación Superior y Capacitación Para el Trabajo. Gaceta de la Asociación Mexicana de Capacitación Enero de 1990 p.p. 21

uno de sus objetivos, conformar un sistema de capacitación formal para el trabajo, apoyado en los institutos y centros de capacitación no formal, a fin de ampliar su oferta de servicio.

## 2.4. FORMACION EN EL TRABAJO.

El ritmo de desarrollo de la ciencia y la tecnología en el ámbito industrial se ha hecho cada vez más rápido, de ahí que se sucite un desfase entre lo que se enseña en los sistemas de formación para el trabajo y lo que los egresados de esas instituciones encuentran en el centro de labores. En tales condiciones el empleado indirectamente propicia que la empresa este sujeta a una diversidad de problemas.

Lo anterior conduce a que se busque nuevas estrategias que permitan optimizar la educación del individuo. Una de estas estrategias es sin duda la formación en el trabajo. \*

La formación en el trabajo hace alusión a un sistema educativo integrado por programas de capacitación, mismos que, en forma interna buscan aprovechar las acciones laborales que responden a necesidades generadas en la misma empresa. De esta forma es factible, sobre la base de conocimientos teóricos y prácticos, enfrentarse a modificaciones que se presentan en cuanto a los requerimientos laborales.

Al considerar esta alternativa se concibe todo el proceso de trabajo como de formación permanente.

Para que el objetivo general de una empresa se logre de una manera plena, es necesario la función de la capacitación, la cual aporta a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe óptimamente sus funciones; es decir, la función de capacitación satisface necesidades presentes y prevee necesidades futuras en lo que respecta a la preparación y habilidad de los colaboradores.

Esta premisa propició que se elevara a rango constitucional el derecho de los trabajadores a ser capacitados, razón por la cual actualmente toda empresa cualquiera que sea su actividad esta obligada a estructurar sus propios programas de capacitación, y consecuentemente dentro de la legislación laboral mexicana se especifica el quién, el cómo y el tiempo en que se debe desarrollar la capacitación. \*

Ya en incisos anteriores se expuso a detalle que es el área de personal en cualquier empresa, la encargada de plane-

\* Ver en el capítulo III Marco Jurídico de la Capacitación.

ar y por tanto de capacitar a los recursos humanos; independientemente de que estas acciones se realicen en base a programas específicos dependiendo de la naturaleza de la limitante a modificar. los sistemas de capacitación en el trabajo son invariablemente: a) Capacitación en instituciones; b) Capacitación en el centro de trabajo; c) Capacitación individual; d) Capacitación externa.

Cada uno de estos sistemas tiene la característica principal de que responden a necesidades prioritarias de la empresa; esta última afirmación es la que permite resaltar la importancia del sistema formación en el trabajo y a su vez determina una de las diferencias con el sistema formación para el trabajo, ya que este último imparten instrucción sin considerar necesidades específicas.

A continuación se describe cada uno de los sistemas de formación en el trabajo:

a) La capacitación en instituciones.

Es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializados.

Si bien es cierto que estos centros tienen una cartera de cursos programados en forma periódica, la capacidad profesional de muchos de ellos es tal que se encuentran en posibilidad de satisfacer necesidades específicas. De esta manera el área de personal de la empresa, considerando sus programas de planeación de recursos humanos, solicita los servicios del centro y este satisface los requerimientos.

El hecho de que muchas empresas no puedan costear sus propios centros de capacitación, no representa ningún problema actualmente ya que se puede recurrir a este sistema.

b) La capacitación en el centro de trabajo.

Es entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformarlas en entrenamiento permanente del empleado.

En ambos casos la coordinación de la oficina de capacitación de la propia empresa es clave, pero es más importante

la disposición que tenga el personal, tanto el que va a ser capacitado como aquel que va a desempeñarse como instructor.

Es necesario hacer incapie de que la capacitación en el lugar de trabajo, no necesariamente impartida en una aula, es de gran importancia.

Como parte de este sistema algunas empresas incluyen a los aspirantes a ingresar a la misma, en este sentido se les imparte formación específica que en un futuro próximo permitirá un mejor desarrollo interno de los mismos.

#### c) Capacitación individual.

El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarias para que desempeñe mejor su puesto; lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes son, entre otros, los medios más recomendables.

Por el costo que esto significa a este sistema solo se integra determinados empleados, generalmente los de mayor jerarquía o técnicos especializados.

#### d) Capacitación externa.

Se entiende como aquella formación que es proporcionada en salones específicos acondicionados para una mejor asimilación de la enseñanza, (un lugar amplio con pizarrón, rotafolios, videocassetera, pantalla de proyecciones, etc.).

Es impartida por instructores internos con conocimientos en el manejo grupal, conceptos de pedagogía y expertos en su materia.

Estas condiciones solo son posibles cuando la empresa cuenta con recursos para sostener sus propios centros de capacitación.

Los anteriores sistemas de capacitación permiten que operativamente sean cubiertos los requerimientos de formación de los empleados, sin embargo su efectividad sería limitada si no se implementarán en forma sistemática, es decir considerados en los planes y programas de capacitación que perío-

dicamente formula cada empresa.

Dentro de la Ley Federal del Trabajo se establece que la capacitación sea desarrollada en base a planes y programas, de esta forma se asegura que se cumpla con objetivos instructivos, que son la actualización y perfeccionamiento de habilidades y conocimientos del trabajador. En lo relativo al tiempo de ejecución no se hace alusión, solo se determina que no deberá exceder de cuatro años, de ahí que en forma independiente cada empresa planee sus programas a corto, mediano y largo plazo.

Generalmente los niveles en los que incide los programas de capacitación son los siguientes:

- a) Desarrollo de alta dirección.
- b) Desarrollo de mandos medios.
- c) Capacitación de profesionales.
- d) Capacitación de administrativos.
- e) Capacitación de Auxiliares y de Apoyo.

A efecto de alcanzar el desarrollo de todos los trabajadores de la empresa, es necesario que se contemplen cada uno de los niveles y en conjunto se atiendan las necesidades colectivas.

## 2.5. LA CAPACITACION UNA ALTERNATIVA PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Cada vez que se intenta definir el concepto "productividad" nos damos cuenta que lo integran una variedad de términos, pero que en esencia su interpretación es sencilla.

A nivel general podemos decir que productividad es la capacidad de toda sociedad para aprovechar en forma racional y óptima los recursos de que dispone, sean estos humanos, naturales, financieros o tecnológicos, para proporcionarse los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades materiales, educativas y culturales de manera que se desarrolle cuantitativa y cualitativamente la misma sociedad.

En el medio laboral se entiende como "la aplicación de la creatividad, esfuerzo y capacidad del trabajador para utilizar en forma óptima los recursos que le son asignados para la realización del acto productivo".

(1)

Ambas definiciones nos permiten afirmar que la productividad es un factor determinante en la cadena cíclica en que esta inmerso el desarrollo económico, esquematizando tenemos lo siguiente:

Crecimiento económico: Primeramente tenemos capital, posteriormente inversión, este a su vez empleo, para generar producción y utilidades y así contar con un ahorro, es así como el ciclo se efectúa para obtener nuevamente capital.

Constantemente se busca incrementar la productividad tomando como base sistemas, experiencias, modelos y una diversidad de estrategias propuestas por distintos autores, en los que cada uno de ellos argumenta elementos que a juicio de sus postuladores conllevan a la optimización de la productividad. En el caso de México han sido creados institutos avocados a la investigación de la misma. \*

Resulta satisfactorio constatar que después de complejos estudios e investigaciones se llega a la conclusión de que así bien es cierto que la productividad esta condicionada por la

(1) Metodología para la medición de la productividad con base en insumo laboral (BLS) STyPS Subsecretaria "B" Dirección General de Capacitación y productividad. México. D.F. p.p. Glosario de términos.

\* Ver Historia de la Capacitación.

infraestructura tecnológica, es la mano calificada el elemento más importante dentro del proceso productivo.

"Muchos estudios del crecimiento económico en países industriales, han mostrado que el producto nacional se ha incrementado a una tasa mayor a aquella que se explica como causa de los incrementos en mano de obra / en capital físico. Se dice que esta diferencia no explicada se debe al mejoramiento en la calidad de los insumos, especialmente al mejoramiento en la calidad de los seres humanos".

(1)

De esta última afirmación se desprende, como lo marca la Teoría del Capital Humano, que la educación o capacitación eleva la calidad de la fuerza de trabajo, influyendo directamente en el aumento de la productividad.

Es así como el término de capacitación conlleva a pensar en un aumento de la productividad, esta deducción es aceptada oficialmente por el Estado, razón por la cual dentro de la STyPS se encuentre la Dirección General de Capacitación y Productividad, la cual se avoca a promover y apoyar ambas actividades.

Si se acepta entonces la relación entre educación, desarrollo y el concepto de Capital Humano podemos decir que a mayor educación mayor desarrollo, es decir al incrementar la tasa de formación del capital humano, se incrementará la tasa de crecimiento económico elevando el producto nacional y consecuentemente el ingreso por habitante.

Al considerar el concepto de capital humano, aceptamos que al educar y capacitar al ser humano se incrementa su capacidad de producción y consecuentemente su capacidad generadora de ingresos.

El siguiente esquema trata de explicar según la Teoría del Capital Humano la relación que se establece entre los sistemas de educación, capacitación y productividad industrial.

Capital

Educación Formal --> Nivel de Preparación = Productividad  
de la PEA

(1) López Hernández, Armando. "La relación entre la educación, los sistemas informales de capacitación y el desarrollo económico" (Ponencia).

INAP, México D.F. junio de 1979 p.p. 14

Aplicado a la empresa y considerando que las condiciones académicas de la PEA en México son deficientes, su interpretación sería la siguiente:

Capital		Capital	
Educ. Formal -->	Nivel de Prepa. -->	Educ. en el Trabajo	= Mayor Producción
	de la PEA		

Los resultados de esta estrategia alcanzados en otros países, nos inducen a afirmar que la medida es factible y que el incremento de la productividad si se puede lograr, sin embargo lo realmente importante para la sociedad es que este incremento abarque a la totalidad de esta, es decir los beneficios deben ser distribuidos equitativamente entre utilidad, salarios e impuestos y deben significar mejoras al nivel de vida de la población.

Se hace necesario pues, elevar el poder adquisitivo del salario del trabajador. Este incremento solamente puede ser alcanzado cuando, en términos generales y en la forma más amplia, el asalariado recibe la parte que le corresponde en la generación del incremento de los índices de productividad.\*

Por último debemos anotar que el incremento de la productividad que incide en el desarrollo económico de toda nación debe verse reflejado en el mejoramiento de las condiciones materiales de vida de la población.

\* Es menester de un gran número de empresarios ser los únicos beneficiarios cuando se logran mayores volúmenes de producción; con esta situación el mercado de consumo interno ve frenado su ciclo económico.

## 2.6. EL TRABAJO SOCIAL Y LA CAPACITACION.

Es muy cierto que por los fines que persigue la capacitación, la formulación de un plan de trabajo demanda la colaboración de un equipo interdisciplinario. Su desarrollo resulta ser un proceso altamente complejo, enmarcado en una sucesión de etapas, cuya característica principal es un constante trato con el elemento humano, de ahí la necesidad de tener un conocimiento pleno de aquellos factores que influyen en el hombre en su carácter de ente social.

Esta última afirmación valida la aceveración de que los conocimientos de un profesional de las ciencias sociales, son de mayor trascendencia que las aportaciones de áreas avocadas en mayor proporción al tecnicismo. \*

De esta manera tanto los psicólogos, como los pedagogos, y aún los sociólogos, son considerados en un gran número de empresas, como los idóneos para formular los progra educativos.

Siendo el Trabajo Social una disciplina de las ciencias sociales, su colaboración además de necesaria se convierte en fundamental. Dado que tiene un perfil definido y características muy propias, su participación complementa el trabajo en equipo.

La teoría del Trabajo Social afirma que uno de los campos en los que puede incursionar este profesionista es el laboral, básicamente en lo que atañe a la capacitación del empleado. Esta afirmación se postula en base a la similitud que guardan el objetivo del Trabajo Social y los fines de la capacitación:

"Trabajo Social retoma como concepción el derecho de ayudar a resolver problemas de los individuos, señalándoles los recursos con los que cuenta para resolver por ellos mismos los problemas, y de instituciones dedicadas a procurar el bienestar social, fomentando con ello la independencia, ho-

\* Esta afirmación no pretende negar méritos a ninguna profesión, sino que debe aceptarse que el perfil de determinadas profesiones (como el trabajador social) facilita su trato con el elemento humano.

nestidad y el criterio de valores prioritarios"

(1)

La capacitación por otro lado, reclama para sí la función de desarrollar las potencialidades, llámense capacidad o creatividad, del individuo, en un marco de libertad, responsabilidad y profesionalismo.

El trabajo social y la capacitación representan, en conjunto, una alternativa real para la superación del individuo; se parte del supuesto de que si un trabajador tiene la posibilidad de mejorar su preparación, será factible mejorar su calidad de vida en el aspecto individual, familiar y de trabajo; además contará con las condiciones de mejorar su desempeño laboral.

Concretando, es el hombre quien decide su desarrollo, pero es importante que tenga un orientador y actividades suficientes que faciliten su crecimiento. Este orientador debe ser una persona que se encuentre enteramente identificado con el trabajador, a la vez de poseer los elementos suficientes que le permitan desarrollarse en una administración empresarial.

Como anteriormente señalamos, las fases del proceso administrativo son aplicables a las etapas que rigen la estructuración de un programa de capacitación; sobre este punto hemos de afirmar que el Trabajador Social se encuentra preparado para participar con acciones específicas dentro del proceso, ya que (como veremos en el capítulo cinco) la metodología con que planea sus programas de trabajo, es funcional en el proceso de la capacitación.

En este capítulo únicamente nos limitaremos a describir las actividades del Trabajador Social, dentro del ámbito de la capacitación:

- Es un hecho que la detección de necesidades son fundamentales para la corrección de deficiencias dentro de las áreas de trabajo, en esta investigación no solo se descubren carencias de capacitación y desarrollo de personal, sino también situaciones que impiden el buen funcionamiento de las áreas de servicio; por tal motivo

(1) Bautista Cabrera, Margarita. La participación del T.S. en el proceso de capacitación. Tesis  
 ENTS-UNAM Agosto de 1987 México D.F. p.p. 24

vo se planean una serie de técnicas y estrategias que suponen la captación objetiva de la información; no obstante en la práctica se acusan ciertas deficiencias ya que no todo el personal encargado de su implementación cuenta con la preparación para su óptimo manejo. En estos casos el Trabajador Social además de estar familiarizado con todo lo referente a técnicas grupales, posee la facilidad para relacionarse e identificarse con el ser humano, de tal forma se obtiene información con un alto grado de objetividad.

- Otro gran problema al que se enfrenta todo Departamento de Capacitación, es al poco o nulo interés que tienen los empleados por los cursos, talleres y/o seminarios; o en otros casos a la falta de orientación para elegir el más adecuado, acorde con su preparación y función dentro del área laboral. El problema tiene una gran variedad de causas y justificantes; dada la personalidad que cada individuo mantiene, no se puede hablar de una causa que pudiese considerarse como común denominador, no obstante sí podemos afirmar que éstas se ven atenuadas si el individuo recibe una correcta estrategia de motivación.

El Trabajador Social es un profesional que desarrolla con una gran facilidad la zona afectiva, por tanto logra un pleno entendimiento con el empleado. Esta habilidad por muy simple que parezca, no es alcanzada por otros profesionistas. Tal situación puede ser utilizada para motivar al empleado a su desarrollo educativo.

- Dentro de todo grupo se genera una fuerza y variantes que lo conducen hacia su objetivo y metas. Se establece una estructura grupal a través de un juego de roles; encontramos de esta forma que los integrantes adoptan papeles: "apático", "sabelotodo", "tímido", etc... Para obtener un óptimo aprovechamiento de todo curso de capacitación, es necesario identificar cuál de estos roles desempeña cada integrante del grupo, y canalizarlos hacia los objetivos previamente planeados.

La preparación a la que es sometido el licenciado en Trabajador Social a lo largo de su formación, se desarrolla en esencia en el trabajo con grupos, lo que le permite conocer en la práctica la Teoría de Grupos; en estas condiciones su labor será identificar que papel juega cada integrante y canalizarlo hacia los objetivos grupales.

- El Plan de Estudios vigente en la Escuela de Trabajo Social, postula como requisito indispensable que el alumno coordine en forma periódica las sesiones denominadas Taller de Trabajo Social, aparece entonces

como responsable de la reunión. Esto le ha permitido obtener la experiencia en la conducción de grupos educativos.

Por esta razón se justifica la afirmación de que la función como capacitador, no es desconocida por el licenciado en cuestión. De hecho el Trabajador Social es reconocido como un educador.

- Considerando la complejidad que guarda la estructuración de un Programa de Capacitación, y que el estudiante del trabajo social maneja aspectos técnicos de una planeación, es totalmente válido a ceberar que podrá participar en su elaboración.

Son estas las consideraciones que justifican la labor de un Trabajador Social dentro de una área de capacitación, como se aprecia, cada una de ellas se encuentra apegada a una realidad y responde a una necesidad.

## CAPITULO III

ORGANISMOS PUBLICOS Y PRIVADOS ENCARGADOS DE LA  
CAPACITACION DEL EMPLEADO

El sistema económico mexicano funciona en base a un aparato industrial mixto, es decir participa tanto la iniciativa privada como el sector público y en menor proporción las empresas paraestatales. Esta situación le confiere el manejo de una problemática muy particular, ya que cada sector, por sus propias características, reclama una atención especial.

Desde el momento en que el Estado se postula en favor de la clase mayoritaria, a la vez que acepta el reto de intervenir en actividades económicas, se ve comprometido a gobernar mediando entre los empresarios y los trabajadores.

Como órgano rector, el Estado coordina toda esa compleja estructura industrial en base a dos directrices, un sistema jurídico-administrativo y toda una política laboral. Como parte de sus funciones: desarrolla planes y programas encaminados a promover el crecimiento industrial; ejecuta estrategias acordes con su política económica; promulga y supervisa el cumplimiento de la normatividad; delega actividades a organismos públicos; y para ciertas actividades, se auxilia del trabajo de grupos y asociaciones privadas.

Estas referencias sirven de soporte para realizar una introducción de lo que será el presente capítulo.

Como hemos visto la capacitación es considerada una actividad que coadyuva al desarrollo del país, por tanto el Estado le destina un amplio interés.

Toda esta importancia se ve reflejada en el extenso marco jurídico que rige en México, de ahí la necesidad de incluirlo en este capítulo. Tal reglamentación permite al gobierno asegurar la continuación de la educación de la clase trabajadora, y al mismo tiempo proveer un desarrollo industrial, este último es conveniente tanto al mismo gobierno como a todos aquellos poseedores de los medios de producción.

Por otro lado oficialmente la STyPS es la institución principal en materia de política laboral, por tanto tiene la total facultad de regular la implementación de la capacitación. Esta función la desarrolla la Dirección General de Capacitación Productividad (DGCP), dependiente de la citada

## CAPITULO III

ORGANISMOS PUBLICOS Y PRIVADOS ENCARGADOS DE LA  
CAPACITACION DEL EMPLEADO

El sistema económico mexicano funciona en base a un aparato industrial mixto, es decir participa tanto la iniciativa privada como el sector público y en menor proporción las empresas paraestatales. Esta situación le confiere el manejo de una problemática muy particular, ya que cada sector, por sus propias características, reclama una atención especial.

Desde el momento en que el Estado se postula en favor de la clase mayoritaria, a la vez que acepta el reto de intervenir en actividades económicas, se ve comprometido a gobernar mediando entre los empresarios y los trabajadores.

Como órgano rector, el Estado coordina toda esa compleja estructura industrial en base a dos directrices, un sistema jurídico-administrativo y toda una política laboral. Como parte de sus funciones: desarrolla planes y programas encaminados a promover el crecimiento industrial; ejecuta estrategias acordes con su política económica; promulga y supervisa el cumplimiento de la normatividad; delega actividades a organismos públicos; y para ciertas actividades, se auxilia del trabajo de grupos y asociaciones privadas.

Estas referencias sirven de soporte para realizar una introducción de lo que será el presente capítulo.

Como hemos visto la capacitación es considerada una actividad que coadyuva al desarrollo del país, por tanto el Estado le destina un amplio interés.

Toda esta importancia se ve reflejada en el extenso marco jurídico que rige en México, de ahí la necesidad de incluirlo en este capítulo. Tal reglamentación permite al gobierno asegurar la continuación de la educación de la clase trabajadora, y al mismo tiempo preveer un desarrollo industrial, este último es conveniente tanto al mismo gobierno como a todos aquellos poseedores de los medios de producción.

Por otro lado oficialmente la STyPS es la institución principal en materia de política laboral, por tanto tiene la total facultad de regular la implementación de la capacitación. Esta función la desarrolla la Dirección General de Capacitación Productividad (DGCP), dependiente de la citada

Secretaría. Siendo parte del Estado es lógico afirmar que es la portadora del punto de vista del sector público en lo referente a capacitación, es esta la razón de su inclusión en este trabajo, ya que con su descripción nos podremos dar una idea de cuáles son sus funciones, en base a qué organización administrativa se desempeña y qué objetivos persigue.

Como último punto hemos incluido una descripción de la Asociación Mexicana de Capacitadores, esto obedece a que la consideramos la organización con mayor representatividad dentro del sector privado en materia de educación para adultos, ya que la mayoría de sus socios pertenecen al sector privado, tal situación permite conocer el enfoque que la iniciativa privada le otorga a esta labor.

### 3.1. MARCO JURIDICO DE LA CAPACITACION

A continuación presentamos un cuadro sobre los aspectos más importantes en materia de capacitación y adiestramiento, tanto en lo referente a la Constitución Política Mexicana como al contenido de la Ley Federal del Trabajo.

#### Constitución Política Mexicana

TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
La Capacitación	123 Apartado A-XIII	- Obligación de las empresas a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo.

#### Ley Federal del Trabajo

TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
El Propósito de la Capacitación.	3 153-A 153-F	- Responde a una necesidad social. - Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador. - Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionar información sobre nueva tecnología; prepararlo para ocupar vacantes; prevenir riesgos de trabajo; e incrementar la productividad.

T E M A	ARTICULO	C O N T E N I D O
Los Planes y Programas de Capacitación.	153-D	- La Formulación de los programas será en base a las necesidades de cada establecimiento.
Las obligaciones de la empresa.	132-XV	- Proporcionar capacitación y adiestramiento.
	132-XXV III	- Participar en las Comisiones Mixtas de Capacitación.
	153-D	- Informar a la STyPS sobre la constitución de la Comisión Mixta.
	153-E	- Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el empleado desee capacitarse en una actividad distinta a la que realiza.
	153-K	- Atender convocatoria para la constitución de las comisiones.
	153-N	- Presentar a la STyPS los planes y programas; e informar avances y/o modificaciones de los mismos
	153-O	- Aplicar inmediatamente los planes.
	153-Y	- Enviar a la STyPS lista de constancias entregadas a participantes.
Los Derechos y Obligaciones de los trabajadores.	153-A	- Derecho a la capacitación y adiestramiento.
	153-H	- Obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar examen

T E M A	ARTICULO	C O N T E N I D O
Sobre la inclusión en los contratos.	153-I	de evaluación. - Derecho a formar parte de la Comisión Mixta y Adiestramiento.
	153-T y V	- Derecho de recibir constancia de acreditación.
	153-U	- Obligación a acreditar o presentar examen de su suficiencia, cuando objeto recibir capacitación.
	25 y 153-M	- Constar en el escrito y el contrato colectivo respectivo, que el trabajador será capacitado.
Sobre las Comisiones Mixtas y los Comités de Capacitación.	391	- Incluir las disposiciones sobre la manera que se proporcionará la capacitación.
	412	- Incluir en el contrato ley las reglas con las cuales se formularán los planes y programas.
	153	- Las partes integrantes de las Comisiones Mixtas; los requisitos necesarios para formar parte; las características de los componentes.
Sobre las instituciones que vigilan el cumplimiento de la normatividad.	153-K	- La integración y facultades de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
	526	- La competencia de la SEP en los programas de capacitación.
	527-A y	- Las facultades de las

T E M A	ARTICULO	C O N T E N I D O
Sobre las sanciones.	529	autoridades federales y sus unidades auxiliares.
	539	- Las amplias facultades y competencia de la STyPS.
	992	- Las responsabilidades y sanciones a que se hacen acreedores los patronos o trabajadores en caso de incurrir en faltas. - Relativo a la cuantificación de las multas por concepto de violaciones.

### 3.2. DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

#### Filosofía de la Dirección General:

Es bien es cierto que toda institución de gobierno tiene como función principal la atención de necesidades de una sociedad, de ahí su importancia; en este sentido tenemos un número considerable de entidades integradas en una Administración Pública, llámense Secretarías de Estado o Paraestatales. No obstante existen algunas que se distinguen por el carácter social que revisten sus funciones; es este el caso de la Dirección General de Capacitación y Productividad.

La Dirección General es una Área de la administración pública que tiene como propósito esencial el servir y atender a todas aquellas personas e instituciones que intervienen en el mundo de la capacitación y la productividad.

El cumplimiento de su tarea requiere de capacidad, sentido de responsabilidad, trabajo de equipo, constancia y una voluntad permanente de superación.

Para la Dependencia es fundamental el desarrollo del ser humano, tal desarrollo se concibe como el factor esencial para lograr estadios superiores.

El servicio público precisa de la participación de tantas organizaciones e instituciones como necesidades haya, y es una responsabilidad que la Dirección General de Capacitación y Productividad ha pretendido cubrir, desde su conformación.

#### Objetivo de la Dirección General:

Fortalecer las acciones necesarias para la organización, promoción y supervisión de la capacitación de los trabajadores, así como para mejorar los niveles de productividad del trabajo.

### Objetivos de las Areas:

#### **Dirección de Capacitación.**

Establecer un sistema de registro, supervisión y asesoría a los factores de la producción sobre el cumplimiento de las obligaciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento, así como producir la información que se requiera sobre el particular.

Elaborar las normas, lineamientos y procedimientos técnicos para la organización de la capacitación de los trabajadores, así como concretar y auxiliar a los factores de la producción en su aplicación.

#### **Dirección de Productividad.**

Desarrollar los elementos técnicos y metodológicos necesarios para medir, analizar e inducir el incremento de la productividad en los centros de trabajo, así como promover su aplicación en los sectores público, privado y social.

#### **Dirección de Programación y Concertación.**

Determinar las estrategias, orientaciones y líneas de acción que deben tener los proyectos de capacitación y productividad, para dar congruencia a estos y atender las prioridades que se establezcan en el marco de la política laboral.

Dirigir los trabajos de orientación y asistencia técnica, necesarios para la operación de los proyectos de capacitación y productividad que se realicen en las entidades federativas y en los sectores de la actividad económica.

Establecer una estrategia permanente de difusión que permita lograr la participación de los diversos sectores en las acciones institucionales de capacitación y productividad.

Esquema de Operación:Funciones Principales:

- Promover las acciones de capacitación y productividad en los sectores público, privado y social.
- Organizar la capacitación y la productividad en los centros de trabajo.
- Registrar los elementos que conforman las obligaciones legales establecidas.
- Supervisar el cumplimiento legal de las empresas.

Funciones y Actividades Específicas:

Función	Actividades
Promover las acciones de capacitación y productividad en los sectores público, privado y social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operación del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.</li> <li>- Realización de Eventos Técnicos y de Información.</li> <li>- Producción de Publicaciones.</li> <li>- Utilización de medios masivos de comunicación.</li> </ul>
Organizar la capacitación y la productividad en los centros de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaboración de criterios, formatos y procedimientos para registrar los elementos de cumplimiento legal de los patrones.</li> <li>-Desarrollo de alternativas metodológicas para la capacitación en las empresas y asesorías para su</li> </ul>

formulación y aplicación.

-Formación de personal especializado en materia de capacitación.

-Apoyo técnico-pedagógico y de consulta especializada.

-Desarrollo de instrumentos metodológicos para incrementar la productividad.

-Asistencia técnica a las empresas para establecer programas específicos de calidad y productividad.

-Formulación de módulos temáticos para incluir la productividad en la currícula de instituciones educativas.

-Asistencia técnica a las empresas públicas para la constitución y funcionamiento de comités mixtos de productividad.

Registrar los elementos que conforman las obligaciones legales establecidas.

-Operación de criterios, formatos y procedimientos para registrar comisiones mixtas, planes y programas constancias de habilidades laborales, agentes capacitadores y sistemas generales de capacitación y adiestramiento.

-Orientación y asistencia técnica permanente a los sectores para facilitar la elaboración y presentación de los documentos requeridos.

-Promoción de registros a través de los organismos de participación obrero-pa-

tronal y de extensionistas industriales.

Supervisar el cumplimiento legal de las empresas.

-Exhortación a las empresas para que cumplan en los términos legales establecidos.

-Requerimiento a las empresas para que regularicen su situación de incumplimiento.

-Emisión de dictámenes para la aplicación de sanciones a empresas infractoras.

-Establecimiento de mecanismos de seguimiento del proceso capacitador en las empresas.

### 3.3. LA ASOCIACIÓN MEXICANA DE CAPACITACION DE PERSONAL A.C.

La calidad en las acciones, hechos, actividades, eficiencia y productividad en las empresas, son reconocidas como base principal para la superación de la crisis económica que viven algunos de los países (como el caso de México); en la mayoría de las ocasiones, el problema fundamental radica en una tecnología obsoleta y una desintegración en los sistemas de trabajo o bien un desconocimiento de nuevas técnicas de producción.

Si a esta situación le añadimos las deficiencias educativas y de personalidad que acusa la FEA mexicana, encontramos una problemática muy particular. \*

Esta conformación de problemáticas resaltan la necesidad de sistemas de educación para adultos, y por ende de personal con una preparación tal que se encuentre en posibilidad de ejecutarlos.

La educación en general y la capacitación en particular, son los medios ideales para obtener una difusión y comprensión del saber, tanto científico como tecnológico, práctico, humanista y empresarial.

De ahí la importancia de la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal A.C. (AMECAP), ya que prepara y actualiza al personal encargado de formar a los sujetos para el trabajo productivo, además de contribuir al desarrollo humano individual, familiar y social.

Esta asociación ofrece sus servicios a todos aquellos individuos que tengan el deseo de colaborar y participar activamente en diversos eventos de la misma (talleres, conferencias, seminarios, encuentros, mesas redondas, etc.)

Dentro de su cuerpo técnico se encuentran expertos en

\* Los problemas a que se hace referencia en esta afirmación, se encuentran expuestos en el Capítulo Dos, en el subtítulo Planeación de Recursos Humanos, tecnología educativa, mismos que la aplican en el desarrollo

profesional de sus miembros.

La AMECAP es creada con el objeto de cubrir contenidos de enseñanza más actuales, reales y específicos, por ello es justo reconocer el trabajo y trascendencia de la labor de quienes se dedican a este quehacer profesional.

Esta última afirmación es la que justifica su inclusión en este trabajo de investigación, ya que resulta ser una organización que en los hechos ha demostrado un fuerte impulso al desarrollo educativo del individuo.

### LA NATURALEZA DE AMECAP

La Asociación Mexicana de Capacitación de Personal A.C. es un organismo privado que contribuye al desarrollo de la capacitación para adultos, desarrollo de recursos humanos, innovación, creatividad, e imaginación en lo referente a sistemas educativos, todo ello acorde con la modernización.

Teniendo en cuenta que el hablar de modernización no solo se hace referencia al aspecto tecnológico, sino a algo mucho más integral que implica un cambio en el ser humano, la AMECAP mantiene una apertura a todo tipo de organizaciones, sean estas del sector público o del privado, así mismo cuenta entre sus agremiados instructores independientes.

La asociación fue constituida en la década de los 60 y en la actualidad cuenta con más de ochocientos miembros en el D.F. así como Delegaciones Regionales (Puebla, Guadalajara y Chihuahua).

### OBJETIVO DE LA AMECAP

- Reunir y agrupar a profesionales que tengan relación con la capacitación de personal, para intercambiar experiencias, técnicas, conocimientos, y al mismo tiempo brindarse ayuda mutua en la solución de problemas comunes.

### ACTIVIDADES DE LA AMECAP

1) Investiga métodos y aplicación de técnicas de capacitación para adultos, con la finalidad de optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, dentro de las empresas e industria nacional.

2) Promueve y mantiene el código de ética del capacitador, como principio de conducta profesional.

3) Asesora y guía a personas físicas o morales en asuntos relacionados con la capacitación.

4) Propicia el intercambio de experiencias, conocimientos, entre sus asociados y con grupos nacionales o extranjeros.

### CONSTITUCION LEGAL

La AMECAP está constituida conforme a las leyes mexicanas, ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y demás trámites jurídicos que marca la Ley Federal del Trabajo.

Así mismo se somete a las leyes vigentes en la capital de la República Mexicana y a sus tribunales, en todo aquello que se relacione con la interpretación y aplicación de sus estatutos.

## CAPITULO IV

## 4. ANALISIS FUNCIONAL DEL CENTRO DE CAPACITACION Y DESARROLLO A.C.

De las organizaciones dedicadas a apoyar la capacitación en el sector industrial, existe una que por el sello profesional con que se desenvuelve, así como por el interés que muestra para con su labor, ha logrado sobresalir.

El Centro de Capacitación y Desarrollo está integrado por un equipo de jóvenes profesionistas, cuya interés por la educación del ser humano los ha llevado a buscar e implementar una metodología muy particular.

Bajo la premisa de que el adulto no puede ser educado de manera tradicional, pone en práctica los supuestos de la andragogía, así como desarrolla toda una tecnología educativa.

\*

Por lo anterior y por ser el lugar donde desarrollamos la investigación, en el siguiente capítulo presentamos una descripción detallada del Centro, una breve reseña de sus orígenes, sus objetivos, su esquema de operación y la relación con la tecnología educativa.

\* La andragogía es aquella rama de la didáctica orientada a desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje, en el adulto.

#### 4.1. ANTECEDENTES DEL CENTRO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

##### Editorial Bolsa de Trabajo.

La lógica que rige a toda sociedad la inducen a estar en constante cambio, situación que repercute en cada uno de los elementos / factores que la constituyen.

Siendo el aparato industrial componente esencial de esta estructura, resulta obvio suponer que se encuentra inmersa en tales cambios.

Como parte de tal dinámica, la industria precisa de cubrir ciertas necesidades, de esta forma permanentemente surgen innovaciones en cada uno de los elementos que la conforman, llámense infraestructura-tecnológica, sistemas de trabajo o recursos humanos.

En este marco se formó y ha desempeñado la empresa Editorial Bolsa de Trabajo, como una organización intermedia entre las empresas y la Población Económicamente Activa (PEA) carente de una fuente de trabajo.

Editorial Bolsa de Trabajo S.A. como empresa de selección, por mucho tiempo facilitó a la industria los recursos humanos, no obstante en determinado momento y dadas las deficiencias educativas que causa la PEA en México, se planteó la posibilidad de proporcionar al sector empresarial el servicio de capacitación para sus empleados.

La necesidad de mantener el prestigio de la empresa, así como el compromiso de proporcionar un servicio que en la práctica contribuyera al desarrollo de la modernidad industrial, obligó a la empresa a concebir la idea de un equipo de profesionales que en los hechos fuera para la industria una alternativa coetiva.

##### El Equipo Independiente.

La capacitación en el trabajo tal y como la concebimos en la actualidad, tiene sus orígenes en la necesidad de satisfacer limitaciones y carencias que tiene la PEA en el momento de incorporarse a las actividades productivas, de ahí que se haya convertido rápidamente en una actividad donde inciden una diversidad de profesionistas.

En virtud de que el perfil profesional se apega en mucho a los requerimientos de la capacitación, un considerable nú-

mero de psicólogos han optado por atender la instrucción de los empleados en la industria. Tal fue el caso de los profesionistas que en su momento integraron el Centro de Capacitación y Desarrollo.

Cada uno de ellos previo a su integración como grupo de trabajo, se desempeñó como instructor interno en diferentes empresas respectivamente, lo que permitió que asimilarán experiencias y aumentaran conocimientos.

En términos reales, aunque a nivel extraescolar, el grupo siempre existió ya que por la similitud de funciones mantenían cierta comunicación y por ende colaboración.

La natural necesidad de superar lo ya establecido que mueve a la mayoría de los profesionistas, propició que como grupo de trabajo, se buscara incursionar en forma independiente en el área empresarial; fue así como en un primer momento realizaron funciones de asesoría en materia de capacitación. En corto tiempo se comprobó que las necesidades de la industria rebasaban sus servicios; ante estas condiciones surgió la inquietud de integrarse en un despacho de capacitación.

No obstante haber concebido la idea de una organización en capacitación, la coyuntura que se presentó en la empresa Bolsa de Trabajo, modificó nuevamente sus planes de trabajo.

### El Centro de Capacitación y Desarrollo.

Bajo todo este marco referencial se insertó el Centro de Capacitación y Desarrollo, como una organización autónoma de la empresa Bolsa de Trabajo S.A., con la premisa de desarrollar el elemento que por naturaleza resulta ser el más complejo y difícil de atender: el ser humano.

Teniendo como referencia el conocimiento de la existencia de un considerable número de despachos y centros avocados al mismo fin, desde un principio el Centro se propuso distinguirse en base a una estrategia, lograr la excelencia en capacitación.

Esta finalidad significó para los iniciadores del Centro de Capacitación y Desarrollo, el compromiso de consolidarse como equipo de trabajo, y la obligación de ampliar sus conocimientos teóricos. Ambas situaciones permitieron pasar de su función como instructores de determinados cursos, a especialistas en capacitación.

Como empresa, el Centro precisa de buscar la utilidad, no obstante los intereses no se limitan a una cuestión meramente lucrativa; en este sentido se implementa el proceso de la capacitación imponiendo una filosofía apegada al desarrollo del individuo como ser social.

Actualmente el Centro continúa esparciendo sus actividades y ámbitos de acción, y como grupo de trabajo se ha propuesto renovar los tradicionales medios y métodos de trabajo en lo referente a los sistemas de educación para adultos, tal situación se ve reflejada en su propuesta de Tecnología Educativa.

## 4.2. ESTRUCTURA ORGANICA

### Gerencia General

**Objetivo:** Dirigir y supervisar el funcionamiento del Centro de Capacitación y Desarrollo, a fin de asegurar su eficiencia.

#### **Funciones Genéricas:**

- Es responsable ante la Dirección de Bolsa de Trabajo S.A. del desarrollo y cumplimiento de los compromisos que establece el Centro con las diferentes empresas.
- Instrumenta las políticas internas de la empresa en lo referente a la capacitación.
- Elabora proyectos de crecimiento organizacional del Centro de Capacitación.
- Participa en las reuniones convocadas por la S.T. y P.S. en asuntos de capacitación.

### Subgerencia General

**Objetivo:** Coordinar el desarrollo de actividades de las áreas que conforman el Centro de Capacitación y desarrollo, a fin de mantener su funcionalidad.

#### **Funciones Genéricas:**

- Supervisa y evalúa el funcionamiento de la Coordinación de diseño en lo que toca a programas de trabajo que por naturaleza de funciones adquiere cada área.
- Informa permanentemente a la Gerencia General de los avances de los programas de trabajo.
- Proponer a la Gerencia proyectos de trabajo para su posible implementación.

### Coordinación de Despachos Externos

**Objetivo:** Mantener una estrecha relación entre las organizaciones dedicadas al desarrollo del proceso de capacitación y el Centro, con objeto de brindar y recibir apoyo profesional.

#### **Funciones Genéricas:**

- Representa al Centro ante los despachos de capacitación a fin de lograr capacitación laboral.
- Ante peticiones de los despachos externos, proporciona instructores del Centro, los cuales ejecutan

- los cursos propuestos por los propios despachos.
- Establece el enlace entre instructores de reconocido prestigio y empresas que precisan de sus conocimientos.
- Asesora a la Gerencia ante problemas referentes a su ámbito de acción.

#### Coordinación de Asuntos Jurídicos

**Objetivo:** Tramitar y dar seguimiento a los asuntos jurídicos del Centro, a fin de asegurar el cumplimiento normativo que rige a los programas.

#### **Funciones Genéricas:**

- Gestiona y realiza el seguimiento de los asuntos jurídicos del Centro ante la S.T. y P.S.
- Asesora en aspectos legales de capacitación, a las empresas que solicitan del Centro apoyo jurídico.
- Asesora a la Gerencia ante problemas referentes a su ámbito de acción.

#### Coordinación de Ventas

**Objetivo:** Promover ante la industria los servicios que presta el Centro, con la finalidad de asegurar áreas de intervención.

#### **Funciones Genéricas:**

- Coordina y controla la promoción de los servicios que presta el Centro.
- Realiza estudios de mercado.
- Asegura la contratación de los servicios.
- Informa a la subgerencia de las necesidades detectadas.

#### Asesores en Capacitación

**Objetivo:** Detectar necesidades de capacitación entre la empresas, a fin de estar en condiciones de incidir en ella.

#### **Funciones Genéricas:**

- Realiza visitas en diversas empresas detectando necesidades, a la vez que promueve y presenta los servicios del Centro.
- Informa a la coordinación de ventas de los resultados obtenidos.

- Realiza el enlace entre los clientes y el Centro.

#### Coordinación de Diseño

**Objetivo:** Coordinar y supervisar el proceso del diseño de los programas de capacitación, con objeto de subrir las necesidades que demandan las empresas.

#### **Funciones Genéricas:**

- En base a los clientes detectados por la Coordinación de ventas, instrumenta y supervisa el diseño de los programas de capacitación.
- En términos prácticos en el área donde se investiga y desarrolla la Tecnología Educativa.
- Informa a la Subgerencia de los proyectos en proceso.

#### Diseñador

**Objetivo:** Efectuar la investigación didáctica, así como su integración en los programas de capacitación, a fin de estar en condiciones de satisfacer las necesidades detectadas.

#### **Funciones Genéricas:**

- Investiga y elabora el material que requiere el programa de capacitación.
- Realiza el diseño de programas de capacitación.
- Propone ante la Coordinación de Diseño, programas de trabajo.

#### Asistenete de Diseño

**Objetivo:** Contribuir en base a sus conocimientos a la estructuración, a fin de optimizar su proceso.

#### **Funciones Genéricas:**

- Apoya a la Coordinación de Diseño durante el proceso de investigación, recopilación, estructuración y presentación de los programas de capacitación solicitados.
- Mantiene una estrecha comunicación y colaboración con el Área de Diseño en lo referente a la integración de los programas.

Instructor

**Objetivo:** Imparte los cursos contemplados en el programa de capacitación diseñados por la Coordinación, a fin

de asegurar la consecución de los objetivos.

**Funciones Genéricas:**

- Ejecuta los eventos de capacitación contemplados en los programas de capacitación.
- Informa a la Coordinación de Diseño los resultados y evaluaciones obtenidas en cada evento.
- Alcanza los objetivos propuestos.
- Apoya a la Coordinación de Despachos Externos cuando es requerido por estos.

### 4.3. ESQUEMA DE APLICACION

El Centro de Capacitación y Desarrollo se caracteriza por ser una organización que en forma objetiva atiende y satisface las necesidades de capacitación de cualquier empresa. Para ello emplea un experimentado equipo de diseñadores, instructores, asesores y consultores en capacitación y desarrollo de recursos humanos.

Considerando que las necesidades de formación son muy particulares en cada empresa, aún en los casos en que por pertenecer a la misma rama industrial desarrollan similares actividades, el Centro opera la organización de los servicios que ofrece, clasificados en cuatro divisiones:

- a) Cartera de Cursos Programados.
- b) Intervención Directa.
- c) Enlace.
- d) Asesoría en Aspectos Legales.

Cada uno de tales servicios mantiene sus propias características y por tanto representan alternativas reales para el sector empresarial, según sean sus prioridades.

- a) Cartera de Cursos Programados.- La experiencia que se tiene en el proceso de detección de necesidades en las empresas, ha permitido deducir que existen determinados requerimientos que se presentan con relativa frecuencia, por tanto el Centro ha diseñado una serie de cursos que en forma permanente se ofrecen a las empresas; por los temas que se imparten en cada uno de ellos, se asegura la satisfacción de necesidades detectadas.

Las áreas en las que se intervienen son:

Procesos Grupales	Liderazgo
	Comunicación
	Integración de Equipos de trabajo
	Técnicas de Manejo de Grupos

Relaciones Humanas

Desarrollo Personal	Motivación al Trabajo
	Administración del Tiempo
	Pruebas Psicológicas
Tecnología en Recursos Humanos	Formación de Instructores
	Detección de Necesidades y Sistemas de Capacitación y Adies.
	Ventas un Enfoque Dinámico
Ventas	Ventas Principiantes
	Ventas de Mostrador y Piso
	Dinámica Secretarial
Asistencia Ejecutiva y Secretarial	Tip's Secretariales
	La recepcionista Efectiva

#### Formación de Instructores

Este servicio se caracteriza por ser de rápida implementación, es decir, dado que se tienen estructurados los cursos se pueden impartir en forma inmediata además de que se asegura la ejecución por un instructor del mismo Centro.

b) Intervención Directa.- Consiste en implementar la totalidad del proceso de capacitación: Planeación; Determinación de Necesidades; Habilitación de Instructores; Ejecución del Programa; y Evaluación.

Este servicio puede ser aplicado en una área específica de la empresa o en la totalidad de la misma. En ambos casos un equipo interdisciplinario del Centro acude al área donde se pretende incidir y asume directamente la responsabilidad del cliente, a la vez que presenta alternativas de solución.

Dada la naturaleza de las actividades, el proceso tiene un alto grado de dificultad y requiere por tanto de un tiempo razonable de implementación.

Intervención Directa respresenta mayor complejidad, pero a la vez el más completo y asegura resultados a corto, mediano y largo plazo.

c) Enlace.- Dentro de algunas empresas se generan problemas que por su misma naturaleza precisan de conocimientos muy específicos. Por otro lado existen despachos y especialistas en determinadas materias, los cuales por su preparación se encuentran en condiciones de atender requerimientos particulares.

Considerando ambas situaciones ha sido estructurado el servicio Enlace.

Conciste en mediar entre determinadas empresas y un instructor externo al Centro es decir, dada una necesidad específica que es detectada en el área de incidencia, se contacta al cliente con el instructor independiente, cuya especialidad y experiencia ofrecen un satisfactor de alta calidad.

La principal base de este servicio es que por la experiencia que tiene el Centro dentro del ámbito de la capacitación, cuentan con un amplio equipo de instructores externos, cuyo curriculum y trayectoria aseguran la satisfacción de las necesidades detectadas.

d) Asesoría en Aspectos Legales.- En virtud de que la capacitación se considera una actividad fundamental para el incremento de la productividad y por ende el desarrollo de la economía nacional, toda empresa esta obligada a dar cumplimiento a la normatividad y disposiciones que sobre la capacitación establece la STyPS.

Por la amplitud de este marco normativo, tal cumplimiento es complejo, por tanto algunas empresas tienen considerables problemas administrativos.

Esta situación ha sido tomada en cuenta por el Centro de Capacitación y Desarrollo, y ofrece el servicio Asesoría en Aspectos Legales. Consiste en brindar el apoyo de asesoría jurídica a aquellas empresas que ven detenidos sus planes de capacitación por problemas de trámites legales.

Para esta actividad el Centro cuenta con un consultor con amplios conocimientos de su materia. A su vez la experiencia con que cuenta el asesor, permiten afirmar que por su apoyo contribuirá al cumplimiento legal del cliente.

#### AMBITOS DE ACCION

La preparación y experiencia que caracteriza al personal del Centro de Capacitación y Desarrollo, es un factor determinante que permite inferir en cualquier género y tipo de empresa, sean estas del sector público o del privado.

Es bien cierto que tanto interna como externamente ambos sectores se desenvuelven con diferentes problemáticas, y que por tanto los requerimientos educativos de su respectivo personal distan en mucho de ser los mismos; no obstante la variedad de los servicios con los que opera el Centro le permiten estar en posibilidad de intervenir en ambos.

En la práctica y en base a una labor profesional, se ha demostrado la efectividad de la organización.

A diferencia de las tantas asociaciones dedicadas a la labor educativa en el trabajo, (mismas que generalmente dominan ampliamente sólo una esfera del conocimiento, llámese psicomotriz, afectiva o cognoscitiva, lo cual limita su área de acción), el Centro se encuentra en condiciones de desarrollar en cualquier ámbito los recursos humanos.

Un aspecto que es necesario rescatar es que su intervención no se limita a un nivel jerárquico en particular, ya que la capacitación se imparte tanto a nivel operativo, como mandos medios y puestos ejecutivos.

#### OBJETIVOS GENERALES DEL CENTRO

- Contribuir al desarrollo de la industria nacional, a través de asesoría a las empresas en materia de recursos humanos.
- Coadyuvar al desarrollo organizacional empresarial, en base a la satisfacción de necesidades reales, por

medio del diseño de programas de capacitación, instrucción y formación de los recursos humanos.

Desarrollar tecnología educativa que permita optimizar los procesos de capacitación; implementado por las diversas empresas.

#### 4.4. EL CENTRO Y LA TECNOLOGIA EDUCATIVA

La dinámica que impera en todo sistema económico obliga a todo el aparato industrial a una constante actualización, sea esta en tecnología, sistemas de trabajo o formación educativa de sus recursos humanos; de esta manera la industria se encuentra en posibilidad de mantener un nivel de competencia dentro del mercado internacional, de hecho es ésta la condición básica para acelerar el desarrollo económico de cualquier nación.

Esta premisa clarifica totalmente la situación de México, ya que siendo un país con una necesidad prioritaria de recuperación económica, (lo que consecuentemente ha originado una apertura a los productos extranjeros), se convierte en fundamental mantener y aumentar el carácter competitivo de su industria.

Dado que el Centro de Capacitación y Desarrollo es una organización interesada en la formación de los cuadros técnicos humanos, su responsabilidad laboral se extiende más allá de la instrucción, hasta adquirir un compromiso social.

Por esta razón y conciente de la necesidad de las diferentes industrias de maximizar su eficiencia, concibe cada uno de sus programas de trabajo con un objetivo en común, la excelencia organizacional.

El término por sí solo permite deducir su intención: coadyuvar para que cada una de las empresas desarrollen sus elementos humanos. Parte del supuesto de que con la efectividad del empleado, se optimizarán recursos técnicos, financieros y materiales, independientemente de que con mayor preparación se prevea un aumento en la producción.

Es muy cierto que este supuesto, por muy sencillo que parezca, conlleva una serie de impedimentos, de los cuales destaca que el marco educativo de la Foblación Económicamente Activa (FEA) en México es hartamente limitado, con lo cual su formación en el trabajo se ve reducida.

Suponer que la capacitación se limita a la asimilación de datos en el individuo, como sucede en los sistemas tradicionales de educación, es estar creando una falacia.

Considerando tal situación, el Centro de Capacitación y

Desarrollo estructura sus programas de capacitación en base a una serie de principios filosóficos y andragógicos, enmarcados en una corriente: la Tecnología Educativa.

Por su importancia es necesario, al menos mencionar tales principios, los que a su vez resultan ser el eje metodológico del Centro de Capacitación y Desarrollo:

- Significancia. El capacitando aprende aquello que le resulta significativo.
- Prerrequisito. El empleado tiene mayores oportunidades de aprender cuando tiene un marco referencial sobre la materia a tratar.
- Modelamiento. Presentando un modelo de desempeño a alcanzar, se prevé una mayor factibilidad de obtener un cambio de conducta del empleado.
- Comunicación Abierta. El alumno tiene mayores oportunidades de aprender, si la presentación está estructurada de tal forma, que los mensajes del instructor estén abiertos a la inspección de los alumnos.
- Innovación. El educando optimiza su aprendizaje si se atrae su atención con técnicas didácticas novedosas.
- Práctica Activa Adecuada. La participación del sujeto representa una estrategia educativa que asegura la consecución de objetivos instruccionales.
- Desvanecimiento. A fin de facilitar su aprendizaje y asegurar una autodirección, es necesario retirar gradualmente las instrucciones que determina el capacitador durante el curso.
- Condiciones y Consecuencia Agradables. Un alumno tiene mayor probabilidad de aprender si las condiciones de la instrucción son agradables.

Por otro lado, es un hecho que existe cierta dificultad en la estructuración de los planes de capacitación, ya que el método tradicional para el diseño de cursos no resulta ni racional, ni eficiente en el entorno industrial contemporáneo.

Solventar la anterior problemática significa para el Centro de Capacitación y Desarrollo, un compromiso con el aparato industrial nacional, y al mismo una necesidad concreta a

responder en forma inmediata; para ello mantiene una constante investigación en lo referente a procesos de capacitación, así como una permanente actualización en sus métodos de trabajo, validado este último en la misma Tecnología Educativa.

A futuro el Centro de Capacitación y Desarrollo se ha fijado como objetivo, extender su área de intervención al interior de la República, así como ser uno de las mejores organizaciones educativas a nivel de latinoamérica.

## CAPITULO V

EL TRABAJO SOCIAL Y SU APLICACION EN EL  
 PROCESO DE LA CAPACITACION  
 (Diseño Metodológico de la Investigación)

Muchos han sido los intentos para definir cuáles son las acciones concretas que el Trabajador Social puede desarrollar en una empresa: mientras algunos le asignan la función de humanizar y equilibrar las relaciones de trabajo, otros lo tipifican como aquel profesional que busca el bienestar de la persona y la elevación del nivel de vida del trabajador en todos sus aspectos. En cualquier caso, la realidad es que a la fecha no se ha logrado consolidar el Trabajo Social industrial. \*

Este problema, en mucho, se debe a que nadie ha logrado proponer un modelo que en los hechos, justifique la participación del Trabajador Social dentro de la industria. \*\*

Es muy cierto que la diversidad de conocimientos y habilidades que a lo largo de su formación adquiere el estudiante en Trabajo Social, le permiten participar dentro del proceso de selección que implementa todo departamento de recursos humanos, o que se encuentra preparado para planear programas de asistencia o recreativos dentro de la industria. \*\*\* no obstante desde nuestro punto de vista, creemos que estas acciones se limitan a ser un trabajo auxiliar de otras profesiones; nosotros suponemos que en la labor de educador social, el trabajador social encuentra mayor aplicación y le permiten hacer notar sus conocimientos y habilidades profesionales y es donde tiene mayor proyección su trabajo.

Con la finalidad de demostrar la funcionalidad de la

- \* Castillo López Juan Carlos dentro de su trabajo de investigación: La intervención del Trabajo Social en el área de recursos humanos del sector privado. (Tesis), realiza una interesante recopilación del proceso que ha seguido la conceptualización en esta área de intervención. México D.F. 1987.
- \*\* Al revisar anteriores trabajos de investigación sobre el tema, encontramos propuestas y alternativas de intervención muy bien fundamentadas, pero que no llegan a ser un modelo aplicativo.
- \*\*\* Cabe anotar que tales suposiciones han sido propuestas por diversos Trabajadores Sociales interesados en el Área industrial.

profesión en el área industrial, surgió esta investigación.

De tal forma en el presente capítulo exponemos la totalidad de los puntos que conforman nuestro diseño metodológico.

En primera instancia planteamos las razones que nos llevan a suponer que el Trabajador Social encuentra un campo de intervención, a nivel empresarial, en el proceso de la capacitación. Para ello describiremos la similitud metodológica que guarda el proceso administrativo de la capacitación y las actividades que tradicionalmente rigen la estructuración de los programas de trabajo social.

En la segunda parte exponemos la fundamentación que dio origen a la investigación, el objetivo general y los específicos, así como el planteamiento del problema a subsanar, nuestra hipótesis al respecto y el diseño operativo de la investigación.

Es necesario anotar que cada uno de los puntos anteriores, guardan una estrecha interrelación entre sí, y el uno es consecuencia del otro.

Como tercera y última parte, nos limitamos a mostrar los cuadros y gráficas que resultaron de la investigación. Como es lógico suponer, tales resultados nos permitieron estructurar la Propuesta de Intervención del Trabajo Social en el Proceso de Capacitación, siguiente capítulo.

### 5.1. EL PROCESO DE CAPACITACION Y EL TRABAJO SOCIAL.

Entendemos por proceso de capacitación todo aquel conjunto de etapas o fases sistematizadas, que se desarrollan con la finalidad de satisfacer las necesidades de adiestramiento y capacitación que acusa el personal de "X" empresas.

Dichas etapas invariablemente son las siguientes:

- "A) Planificar la función de adiestramiento y capacitación.
- B) Determinar las necesidades de adiestramiento y capacitación.
- C) Elaborar el programa de adiestramiento y capacitación
- D) Habilitar el programa de adiestramiento y capacitación.
- E) Ejecutar el programa de adiestramiento y capacitación
- F) Evaluar el sistema"

(1)

Recordando las etapas generalmente rigen la estructuración y desarrollo de un programa de Trabajo Social, tenemos las siguientes:

- |                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| A) La investigación. | D) La ejecución.   |
| B) La programación.  | E) La supervisión. |
| C) La organización.  | F) La evaluación.  |

No es necesario ser muy analítico para encontrar que ambos procesos guardan una enorme similitud.

En el caso del sistema de adiestramiento y capacitación, se entiende claramente a que se refiere cada una de las etapas. Por lo que toca a la metodología del trabajo social, a continuación especificaremos a que se refiere cada una de ellas dentro de un proceso de capacitación.

A) La investigación. Se entiende como aquella actividad encaminada a detectar y priorizar necesidades de adiestramiento y capacitación. Esta etapa es fundamental ya que de ella se desprenden los objetivos y metas a alcanzar. Para lograr

(1) Editorial Bolsa de Trabajo "Detección de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación"  
México D.F. abril de 1990.

una detección objetiva, el Trabajador Social utilizará una serie de técnicas que le permitirán ubicar la problemática existente: entrevistas, cuestionarios, encuestas, la observación, o el análisis de situaciones en forma grupal.

B) La programación. Esta etapa está dirigida a la determinación de la estrategia a seguir, a fin de satisfacer las necesidades detectadas anteriormente. En ella se contemplan tanto los eventos a implementar (talleres, seminarios, conferencias, mesas redondas, cursos, etc), como los recursos (humanos y didácticos) necesarios para que el sistema cumpla su cometido. Dado que el Trabajador Social se encuentra estrechamente ligado a tal actividad, posee la sensibilidad para prever cuáles son los eventos más adecuados a implementar.

C) La organización. La organización es la etapa operativa de la programación, permite estructurar los contenidos temáticos de cada uno de los eventos; así mismo se elaboran los cursos, se estructuran objetivos y se seleccionan técnicas y el material didáctico a utilizar; al mismo tiempo se analizan y eligen a los instructores que aseguran la consecución de los objetivos previamente planteados. En virtud de que durante la etapa de investigación el Trabajador Social logró una acercamiento con el individuo objeto de intervención, se encontrará en posibilidades de determinar cuáles son las acciones más idóneas a seguir; de igual manera tendrá la capacidad para estructurar los objetivos educacionales y proponer las técnicas didácticas.

D) La ejecución. Se refiere al desarrollo en sí del proceso operativo, es decir a la implementación de cada uno de los eventos previstos en la planeación e integración en la organización. Esta fase supone una óptima coordinación entre cada uno de los elementos humanos y los recursos didácticos. La labor por sí sola reclama un óptimo conocimiento de las etapas anteriores. Considerando que el Trabajador Social conocerá el desarrollo de todo el sistema, asegura una correcta coordinación de la ejecución.

E) La Supervisión. La supervisión es una etapa que se encuentra muy ligada a la fase de ejecución, en ella se detectan, en su momento, las fallas del proceso, de tal manera se subsanan deficiencias y se asegura en cierto sentido, los objetivos planteados al inicio; de igual forma la etapa sirve para cumplir con lo planeado. La labor que en esta etapa desempeñará el Trabajador Social, deberá hacerse en función de una praxis profesional sobre la actividad.

F) La Evaluación. La evaluación resulta ser la culminar-

ción del sistema de adiestramiento y capacitación, en ella se analiza la efectividad del mismo. Requiere de un total conocimiento del proceso y la participación de un equipo interdisciplinario, al igual que de una objetividad profesional. La aportación del Trabajador Social será en base a las observaciones que a lo largo del proceso haya concretado.

## 5.2. FUNDAMENTACION DEL PROYECTO

La preparación profesional que recibe el estudiante en Trabajo Social a lo largo de su formación académica, contempla una diversidad de conocimientos que le permiten ubicar además de la teoría específica de la carrera, lo fundamental de algunas de las demás profesiones y disciplinas que atienden las necesidades del hombre en sociedad.

De esta manera resulta factible identificar como uno de sus campos de intervención, el área industrial.

No obstante en la actualidad esta no es considerada en proporción ni por los gerentes industriales, ni por los propios Trabajadores Sociales, como fuentes de empleo. Las razones son tan diversas como complejas, van desde ideológicas, profesionales y en el mayor de los casos la aparente disfuncionalidad entre el perfil profesional y la estructura organizacional de una empresa.

Si tomamos en cuenta que en cualquier centro de trabajo se precisa de recursos humanos, que como en todo lugar donde se desarrollan grupos sociales, en las áreas de trabajo se presentan problemas que requieren una atención humanística y que el desarrollo integral del individuo (al cual es inherente la capacitación) forma parte de los objetivos de la profesión, estaremos en condiciones de concebir y justificar el papel del trabajo social dentro de la empresa.

Por otro lado es un hecho que la educación formal en México es deficiente. Por tanto al carecer el individuo de una adecuada preparación, su funcionalidad en el trabajo dista en mucho de ser satisfactoria, originando con ello una baja productividad.

Ante esta realidad el Estado y la industria en general han planteado como alternativa la capacitación y el adiestramiento en el trabajo. Sin embargo en la práctica el desarrollo del proceso se enfrenta a una serie de limitantes.

La capacitación se convierte entonces en la obligación social de reducir las deficiencias y de contribuir a la formación de cuadros técnicos, capaces de desarrollar la economía del país.

Si bien es cierto que la capacitación lleva implícito el

aumento de la productividad, en un sentido más amplio su filosofía marca la plena realización del individuo ya que eleva la capacidad cognoscitiva y operativa y procura por ende alternativas de superación del sujeto.

Todo este marco referencial ubica y valida la intención de desarrollar la presente investigación, misma que permitirá comprobar la aplicación y funcionalidad de los conocimientos del Trabajador Social en una administración empresarial, específicamente en el proceso de capacitación.

Así mismo surge como una obligación profesional de abrir espacios alternativos de empleo para los Trabajadores Sociales (de ahí el objetivo general del proyecto). No debemos olvidar que la profesión precisa de cambios, siempre y cuando sean en provecho tanto de ella misma como de la sociedad.

### 5.3 OBJETIVOS

**Objetivo General:**

Proyectar los conocimientos y funcionalidad del licenciado en Trabajo Social en una administración empresarial.

**Objetivos Específicos:**

Coadyuvar por medio de sus conocimientos y habilidades la optimización del Proceso de Capacitación.

Promover el desarrollo y superación en el ámbito laboral de los recursos humanos existentes en la empresa

#### 5.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Esta claro que el hombre directa o indirectamente, voluntaria o involuntariamente se encuentra inmerso en un ciclo de aprendizaje. El sistematizar tal aprendizaje permite prever un mayor aprovechamiento cualitativo y cuantitativo del sujeto.

Apartir de esta premisa los responsables de la capacitación en la industria, han buscado desarrollar en una forma efectiva, y no en todos los casos con éxito, el proceso de la capacitación.

En éste sentido existe un concenso de los capacitadores en cuanto a la problemática a la que se enfrenta en el ejercicio de sus funciones:

"El método tradicional para el diseño de cursos no resulta ni racional ni eficiente en el entorno jurídico contemporáneo."

(1)

"existen problemas para redactar adecuadamente los objetivos, para seleccionar y organizar contenidos y actividades de Enseñanza-Aprendizaje."

(2)

Estas y más referencias que sobre el particular tenemos, y en base a una previa exploración de la problemática por medio de la aplicación de una cédula a un total de veinte jefes de áreas de capacitación, nos permiten enlistar los principales que obstaculizan la optimización del proceso:

- Falta de interés del empleado en capacitarse.
- Falta de identificación del empleado con los programas de capacitación.
- Fallas en la detección de necesidades.
- Fallas en la evaluación de los programas.

(1) Fernández de la Barrera, Sergio. "Un método abreviado para la formulación de Planes y Programas". Ponencia presentada en el 4o Congreso Nacional de Capacitación y Adiestramiento. p.p. 5

(2) Sánchez Carrasco, E. "Los instructores Externos y la Técnica de Planeación Didáctica" (Investigación) Revista Desarrollo Humano. Asociación Mexicana de Capacitación de Personal. México D.F. octubre 1987

**- Fallos en la selección y aplicación de técnicas didácticas**

Deduciendo podemos plantear dos afirmaciones: 1) Cada uno de estos problemas guardan una estrecha interrelación y dificultan el diseño y ejecución de los planes de capacitación; 2) En cada uno de ellos es previsible la inferencia del Trabajador Social.

## 5.5. HIPOTESIS

### HIPOTESIS:

La aplicación de los conocimientos del licenciado en Trabajo Social durante el proceso de capacitación en la empresa, incrementará la asistencia de los empleados a los eventos y contribuirá a un mayor aprovechamiento de los capacitandos.

### VARIABLES:

**Independiente:** - Aplicación de conocimientos del Trabajador Social.

**Indicadores :** - Identificación con el empleado.  
 - Determinación de diagnóstico social.  
 - Integración grupal.  
 - Técnicas grupales.  
 - Motivación.

**Dependientes:** - Incremento de la asistencia a los eventos.  
 - Mayor aprovechamiento.

**Indicadores :** - Registro de asistencia.  
 - Intervenciones de los participantes.  
 - Autoevaluación del empleado.  
 - Solicitud del capacitando a nuevos cursos.

## 5.6. DISEÑO OPERATIVO DE LA INVESTIGACION

### A) Generalidades.

La metodología de este trabajo es en sí una investigación experimental aplicada \* y responde a la necesidad de trabajar en base a un método con el cual recolectaremos, ordenaremos, clasificaremos y sistematizaremos elementos cualitativos y cuantitativos que nos permitirán estructurar y proponer un modelo de intervención del trabajo social aplicable en el proceso de capacitación.

Pretendemos utilizar conceptos claros y coherentes de los juicios y opiniones que se tienen del objeto de estudio, enmarcados en los principios de la Teoría del Capital Humano.

Se integra así mismo de técnicas, elementos teóricos y la breve experiencia que sobre la capacitación tenemos, de esta forma mantendremos alternativas de solución e las limitantes que se presenten en la ejecución.

Especial énfasis haremos en la observación ya que nos permitirá la descomposición y descripción de un todo en sus partes. para que a través del análisis lograr la síntesis como meta y resultado final.

Dado que las actividades de capacitación se implementan en espacios físicos determinados (aulas, salón de proyecciones, y las instalaciones de la empresa), podemos suponer que las variables de la hipótesis serán factibles de controlar.

\* "Otra línea divisoria separa las investigaciones cuyos resultados se buscan por el mero valor del conocimiento, conocidas como investigaciones puras o básicas de aquellas realizadas con propósitos prácticos, ya sea para resolver un problema, para tomar decisiones, desarrollar nuevos programas, evaluarlos, etc. Cualquiera que sea el propósito, estas investigaciones se conocen con el nombre de investigaciones aplicadas" Briones, Guillermo. Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales. Ed. Trillas México D.F. 1980

### B) Técnicas e Instrumentos para la Recolección Información / Seguimiento del Empleado.

Las siguientes técnicas e instrumentos se aplicarán a lo largo del proceso respectivo a cada uno de los empleados objetos de capacitación y nos permitirán recolectar información, así como mantener el control del empleado.

- 1) Entrevista Informal con el Instructor. (Anexo 1)
- 2) Entrevista Informal con el Empleado. (Anexo 2)
- 3) Diagnóstico Social del Empleado. (Anexo 3)
- 4) Registro de Seguimiento de Conducta del Empleado. (Anexo 4)
- 5) Registro de Asistencia del Empleado. (Anexo 5)
- 6) Técnicas Didácticas y de Animación (varias).
- 7) Cédula de Evaluación Final al Empleado. (Anexo 6)
- 8) Entrevista Formal al Instructor. (Anexo 7)
- 9) Observación Directa del Proceso.
- 10) Informe Sistematizado.

### C) Actividades y Estrategias en el Proceso de Capacitación.

Las actividades que como Trabajadores Sociales implementaremos estarán de acuerdo con las tres fases que rigen en proceso de la capacitación: LA PLANEACION, LA EJECUCION y EL CONTROL.

#### - LA PLANEACION.

a) Realizaremos una entrevista informal con el instructor a cargo del curso, con el objeto de conocer su disposición de permitirnos participar en la impartición de su materia.

b) Mantendremos breves entrevistas informales con los empleados a los que estén destinados los cursos, a fin de poder determinar un diagnóstico social del sujeto.

#### - LA EJECUCION.

a) Se desarrollarán campañas sistematizadas de promoción del curso de capacitación respectivo.

b) Se mantendrán las entrevistas informales con los integrantes del grupo al que está dirigido el curso, con la finalidad de mantener el interés del mismo, así como llevar un

seguimiento de las actitudes del capacitando.

c) Se sugerirán y desarrollarán técnicas didácticas y de animación durante el evento de capacitación.

- EL CONTROL.

a) Al finalizar el curso se aplicará una cédula de evaluación a cada uno de los participantes.

b) Se establecerá una entrevista formal con el instructor al terminar el curso.

d) En base al diagnóstico inicial del empleado, las cédulas de evaluación final, las entrevistas formales e informales y la observación, estableceremos un informe sistematizado al finalizar cada curso.

**D) Definición del Universo y del Sujeto de Estudio.**

El universo de estudio serán todas aquellas empresas que al momento en que estemos colaborando en el Centro, soliciten los servicios del mismo, del mismo modo lo serán los grupos que reciban los cursos de capacitación que imparte el Centro. En este sentido estaremos dependiendo de los programas y actividades que se desarrollen en él.

El sujeto de estudio será el personal de las empresas y los integrantes de los grupos objeto de capacitación. En dichas personas se implementarán las actividades y estrategias señaladas en el subíndice "C". Se pondrá mayor interés en aquellos que anteriormente hayan recibido cursos de capacitación, afín de establecer comparaciones entre los resultados de los eventos anteriores y los beneficios recibidos con la colaboración del Trabajador Social.

El tamaño de la muestra será determinado por la totalidad de los empleados que reciban la capacitación.

**E) Análisis, Presentación e Interpretación de los Resultados.**

Para efectuar el análisis, presentación e interpretación de los datos obtenidos, estructuraremos una serie de cua

dros estadísticos, interpretativos y analíticos; así como la elaboración de seis gráficas descriptivas.

A efecto de una mejor descripción, a continuación enlistamos cada uno de los instrumentos a utilizar.

- 1) Entrevista Informal con el Empleado. (Cuadro 1)
- 2) Entrevista Informal con el Instructor. <sup>20</sup>  
Diagnóstico Inicial. (Cuadro 2)
- 3) Entrevista Formal con el Instructor. (Cuadro 3)
- 4) Cuadro Comparativo de las Respuestas  
del Empleado. (Cuadro 4)
- 5) Cuadro Analítico de Necesidades. (Cuadro 5)
- 6) Gráfica-Objetivos. (G-1)
- 7) Gráfica-Información. (G-2)
- 8) Gráfica-Participación. (G-3)
- 9) Gráfica-Metodología. (G-4)
- 10) Gráfica-Información (G-5)
- 11) Gráfica-Organización. (G-6)

### 5.7. CUADROS DESCRIPTIVOS Y ANALITICOS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

En las siguientes hojas nos dedicamos a mostrar los resultados cuantitativos y cualitativos arrojados de la investigación; cabe anotar que la totalidad de la información fue recabada en los instrumentos previstos al estructurar el proyecto.

Al igual que los instrumentos de medición, los cuadros y gráficas expuestas se encuentran desglosados en el diseño metodológico. †

† Ver Diseño Operativo de la Investigación en su inciso "E) Análisis, Presentación e Interpretación de los Resultados". en este mismo capítulo.

## Entrevista Informal con el Empleado

Cuadro 1

Capacitando	1) ¿Es importante, la capacitación?		2) ¿Es importante, para la actividad?		3) ¿Puede ser, un curso a la vez?		4) ¿Te agrada la manera en como, te capacitan?		5) ¿Deben ser, pasaditas?		6) ¿Crees que, te ayudan en, tu trabajo?		7) ¿Te permite, conocer a, tus colegas?		8) ¿Te inspira, tu dirección?		9) ¿Te gustaría, seguir, capacitandote?	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
TOTAL	7	23	3	27	1	29	6	24	30	10	24	11	17	23	7	20	2	2
POR CIENTO	27.4%	76.6%	10%	90%	3.4%	76.6%	20%	80%	100%	30%	70%	33.4%	56.6%	76.6%	23.4%	93.3%	6.7%	3.3%

**Entrevista Informal con el Instructor**  
( Diagnostico Inicial )

Cuadro 2

INSTRUCTOR	1. LOS RESULTADOS DE LOS EXÁMENES SON SATISFACTORIOS		2. LA PARTICIPACION ES CONSTANTE		3. LOS APRENDIZAJES SE OBTIENEN POR SUSTRATOS		4. CUANDO LOS APRENDIZAJES SE OBTIENEN POR SUSTRATOS		5. IMPLEMENTA TÉCNICAS DIDÁCTICAS		6. SUBDIBIENE LOS CUENTOS CON LOS GRUPOS		7. CONOCE LA LENGUA DEL ALUMNO		8. BENEFICIA A LOS ALUMNOS	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
A	X			X	X		X		X		X		X		X	
B		X	X		X		X	X	X		X		X		X	
C		X		X	X		X	X	X		X		X		X	
TOTAL	1	2	1	2	3	0	2	1	2	1	3	0	3	0	3	0
PORCENTAJE	33.3%	66.7%	33.3%	66.7%	100%	0%	66.7%	33.3%	66.7%	33.3%	100%	0%	100%	0%	100%	0%

## Entrevista Formal con el Instructor

Cuadro 1

Instructor	1) Se obtuvieron mejores resultados		2) Hubo mayor participación		3) Se incrementó la asistencia		4) Hubo menor porcentaje de ausentados		5) Fue calificado el instructor		6) El manejo de la disciplina mejoró		7) Se cubrió el plan educativo		8) Recomendó las funciones de capacitación	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
A	X		X		X		X		X		X		X		X	
B	X		X		X		X	X	X		X		X		X	
C	X		X		X		X		X		X		X		X	
<b>TOTALES</b>	3		3		3		2	1	3	0	3	0	2	1	3	0
<b>PORCENTAJE</b>	100 %	0	100 %	0	100 %	0	66.7 %	33.3 %	100 %	0	100 %	0	66.7 %	33.3 %	100 %	0

## CUADRO COMPARATIVO DE LAS RESPUESTAS DEL EMPLEADO

Entrevista Informal al Empleado *	Cédula de Evaluación Final al Empleado **
<p>Reactivo 1. El 76.6% opina que no es importante la capacitación y el 23.4% acepta que es necesaria.</p> <p>Reactivo 2. El 93.3% asiste por imposición de su jefe inmediato.</p>	<p>-El 93.3% considera que el curso fue de utilidad para su desarrollo dentro de la empresa. (Pregunta 23)</p> <p>-El 96.6% acepta que será favorable para su desarrollo personal. (Pregunta 24)</p> <p>-El 93.3% continuará preparándose. (Pregunta 25)</p> <p>-El 96.6% se inclina por que se le agregue mayor tiempo al curso. (Pregunta 28)</p> <p>-El 86.6% acepta que el curso despertó su interés. (Pregunta 11)</p> <p>De los resultados de las cuatro preguntas se puede deducir que se despertó interés por la capacitación.</p>
<p>Reactivo 4. El 80% manifiesta no agradaarle la manera en como se desarrolla la impartición de los cursos.</p> <p>Reactivo 5. El 100% sugiere que sea más dinámica la enseñanza.</p>	<p>-El 90% opina que durante el curso, existió un ambiente que propició la participación. (Pregunta 14).</p> <p>-El 86% manifiesta que las técnicas didácticas implementadas a lo largo del evento, fueron las adecuadas y 96% afirma que estas motivaron las intervenciones. (Preguntas 17 y 18 respectivamente)</p> <p>Con base en estos porcentajes podemos a cevevar que el manejo grupal, fue adecuado.</p>

\* Los datos presentados en ésta columna fueron tomados de la Entrevista Informal con el Empleado. Cuadro 1.

\*\* Los datos presentados en esta columna fueron tomados de las gráficas de las respuestas del Cuestionario Final al Empleado. Ver Gráficas y Anexo 6.

Reactivo 6. El 80% considera no aplicable el curso a sus actividades.

-El 93.3% acepta que la información tiene aplicación práctica, así como que el curso le permitió ampliar sus conocimientos. (Preguntas 6 y 5 respectivamente).

-El 100% opina que los conocimientos obtenidos podrán ser implementados durante sus actividades laborales. (Pregunta 25)

Como consecuencia de una óptima enseñanza, se logró que el empleado considere de utilidad los cursos, y con ello queda con interés por seguirse preparando.

Reactivo 7. El 63.3% acepta que los eventos de capacitación le permitieron conocer a sus compañeros.

-El 90% opina que durante los eventos existió un ambiente que propició la participación de los asistentes. (Pregunta 14)

-Un mismo porcentaje, 90%, admite haberse integrado con los demás participantes. (Pregunta 16)

El resultado de estas preguntas, es el fiel reflejo del cómo un curso de capacitación, puede ser en provecho de las relaciones humanas en el trabajo.

Reactivo 9. El 93.3% considero factible la posibilidad de seguirse preparando.

-El 83.3% juzga que la totalidad del curso despertó su interés. (Pregunta 14)

-Un 73.3% considera que el curso lo ha motivado a seguirse informando al respecto. (Pregunta 25)

-El 96.6% manifiesta la necesidad de agregar mayor tiempo al curso. (Pregunta 28)

Con base en estos datos podemos asegurar que se logró aumentar el interés de los participantes por la capacitación.

## CUADRO ANALITICO DE NECESIDADES

SITUACION *	ALTERNATIVA **
Un 96.6%, según el reactivo 3 del cuadro i. desconoce el contenido del curso limitando con ello el interés del empleado por la capacitación	Ejecutar entre los empleados campañas de promoción del evento.
Un 96% afirma que existió un ambiente favorable, lo cual optimizó el aprendizaje; de igual forma se propició la integración grupal. (Reactivo 14 y 15 respectivamente) El 86.6% acepta que se respetó la individualidad de los participantes. (Reactivo 15)	Coordinar y controlar la dinámica que se genere en cada uno de los eventos de capacitación.
Un 86.6% opina que las técnicas implementadas fueron las adecuadas. (Reactivo 17) Un 55% afirma que tales técnicas, motivaron e interesaron a los participantes. (Reactivo 12)	Planear la selección de técnicas a implementar.
El 65.3% manifiesta que no fueron claros los objetivos. (Reactivo 1) El 56.6% opina que el curso no cubrió la totalidad de sus expectativas(Reactivo 2)	Mayor precisión en los objetivos educacionales, tanto generales como específicos.

\* Las situaciones y problemas anotados en esta columna, fueron deducidas de las respuestas que los empleados hicieron en el Cuestionario Final al Empleado. Ver Anexo 4

\*\* Las alternativas planteadas en esta columna, son la propuesta que a las situaciones-problema detectadas en la investigación, proponemos. Cabe hacer mención que estas mismas sirvieron para estructurar el modelo de intervención del T.S. Ver capítulo siete.

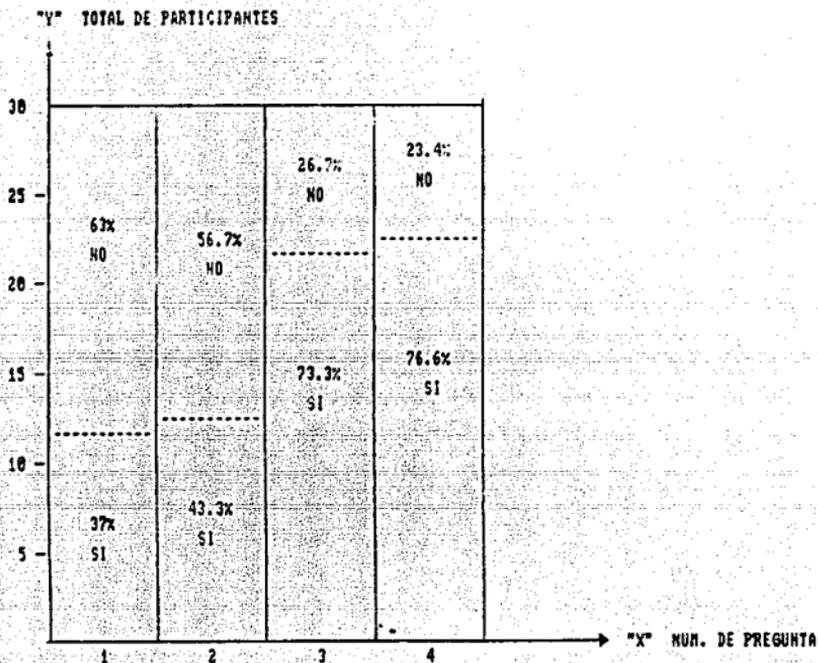
Un 73.3% acepta que los objetivos estuvieron relacionados con sus actividades laborales. (Reactivo 7).  
El 70% juzga que la información discrepó de los objetivos iniciales. (Reactivo 10)

El 70% opina que la información fue insuficiente. (Reactivo 7)

Un 53.3% manifiesta que la información fue la correcta. El 70% cree que la información no estuvo de acuerdo con los objetivos.

Mayor claridad en la información vertida.

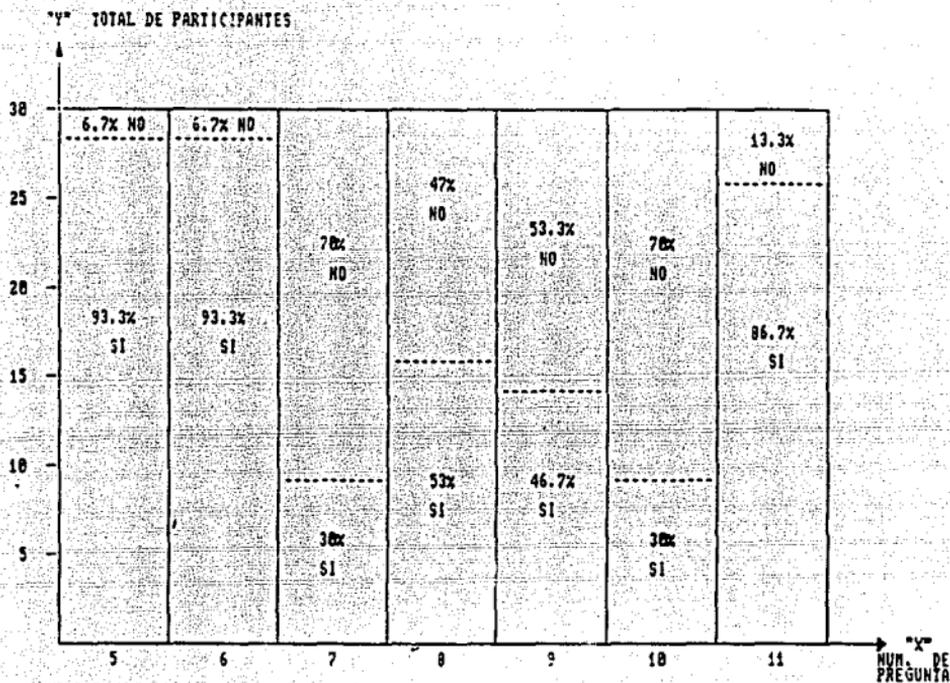
# GRAFICA - OBJETIVOS G-1



- 1.- LOS OBJETIVOS DEL CURSO FUERON CLAROS ?
- 2.- LOS OBJETIVOS CUBRIERON MIS EXPECTATIVAS ?
- 3.- LOS OBJETIVOS ESTUVIERON RELACIONADOS CON MIS ACTIVIDADES LABORALES ?
- 4.- LOS OBJETIVOS FUERON ALCANZADOS ?

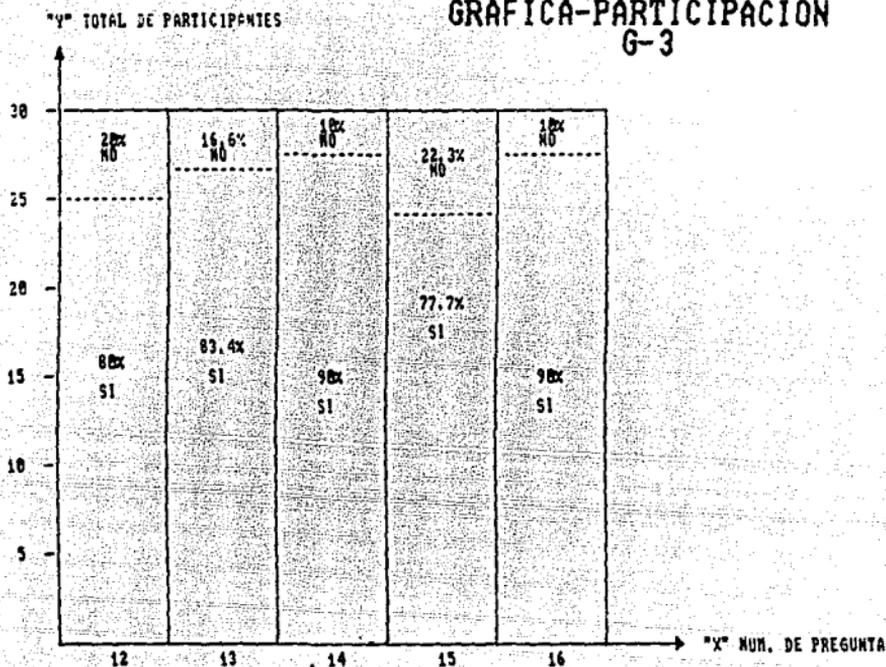
# GRAFICA - INFORMACION

## G-2



- 5.- EL CURSO TE PERMITIO AMPLIAR TU INFORMACION ?
- 6.- LA INFORMACION TIENE APLICACION PRACTICA ?
- 7.- LA INFORMACION FUE SUFICIENTE ?
- 8.- LA INFORMACION FUE CORRECTA ?
- 9.- LOGRE INTEGRAR LOS CONOCIMIENTOS CON LOS QUE YA POSEIA ?
- 10.- LA INFORMACION ESTUVO DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS ?
- 11.- LA INFORMACION DESPERTO MI INTERES ?

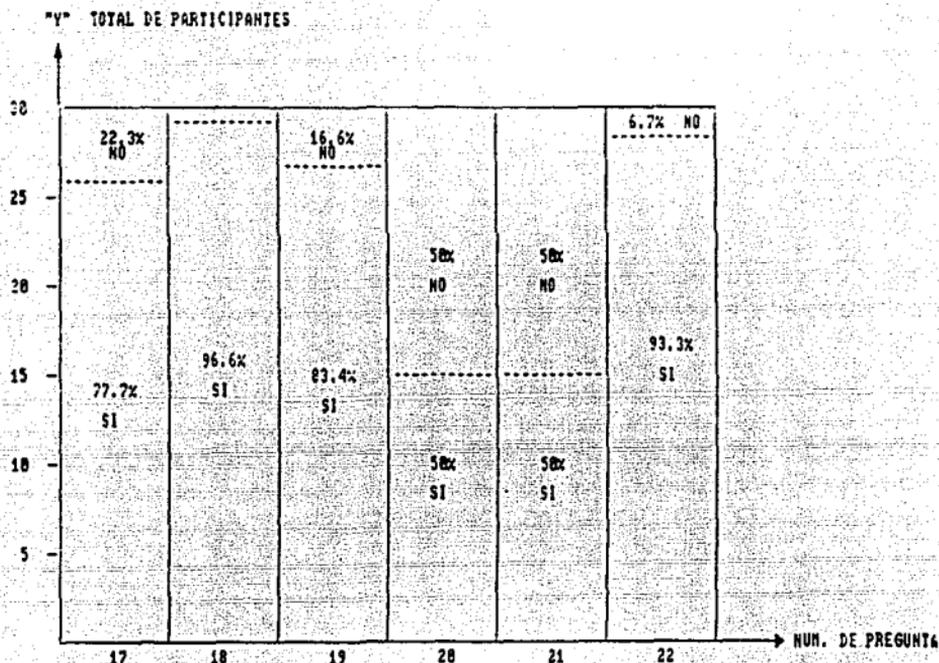
# GRAFICA-PARTICIPACION G-3



- 12.- HUBO APORTACIONES RELEVANTES DE LOS ASISTENTES ?
- 13.- HUBO PARTICIPACION DEL EXPOSITOR ?
- 14.- EXISTIO UN AMBIENTE FAVORABLE QUE PROPICIO LA PARTICIPACION DE LOS ASISTENTES ?
- 15.- SE RESPETO LA INDIVIDUALIDAD DE LOS PARTICIPANTES ?
- 16.- CREEES QUE TE INTEGRASTE AL GRUPO ?

JFR.FCHL/91

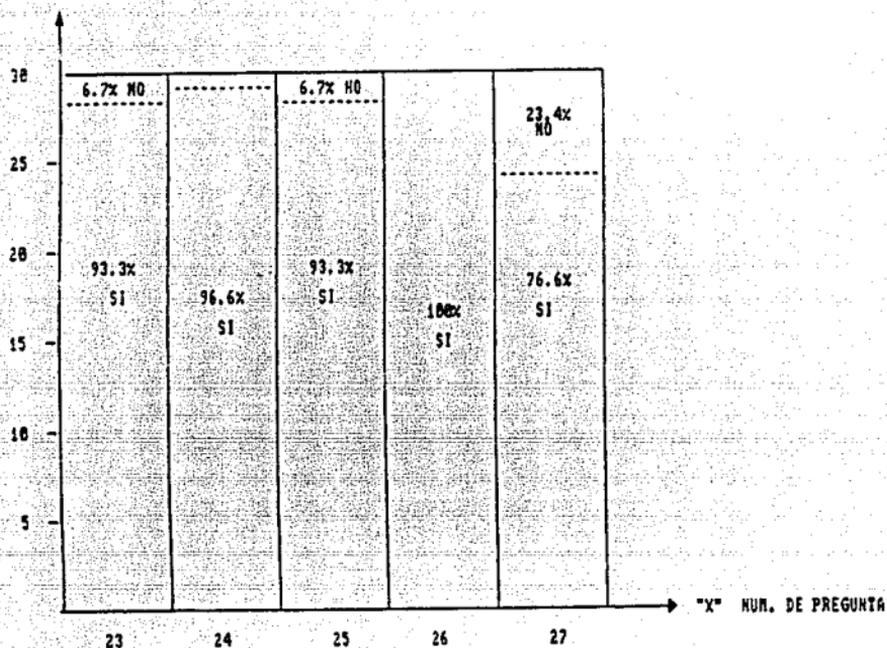
# GRAFICA-METODOLOGIA G-4



- 17.- LAS TECNICAS DE ENSEMANZA FUERON LAS ADECUADAS ?
- 18.- LAS TECNICAS DE ENSEMANZA MOTIVO E INTERESO A LOS PARTICIPANTES ?
- 19.- TODAS DEL CURSO DESPERTARON SU INTERES ?
- 20.- EL MATERIAL DIDACTICO FUE EL ADECUADO ?
- 21.- LA EVALUACION CORRESPONDIO AL CONTENIDO DEL CURSO ?
- 22.- EL INSTRUCTOR SUPO MANEJAR LOS CONFLICTOS GRUPALES ?

# GRAFICA - PARTICIPANTES G-5

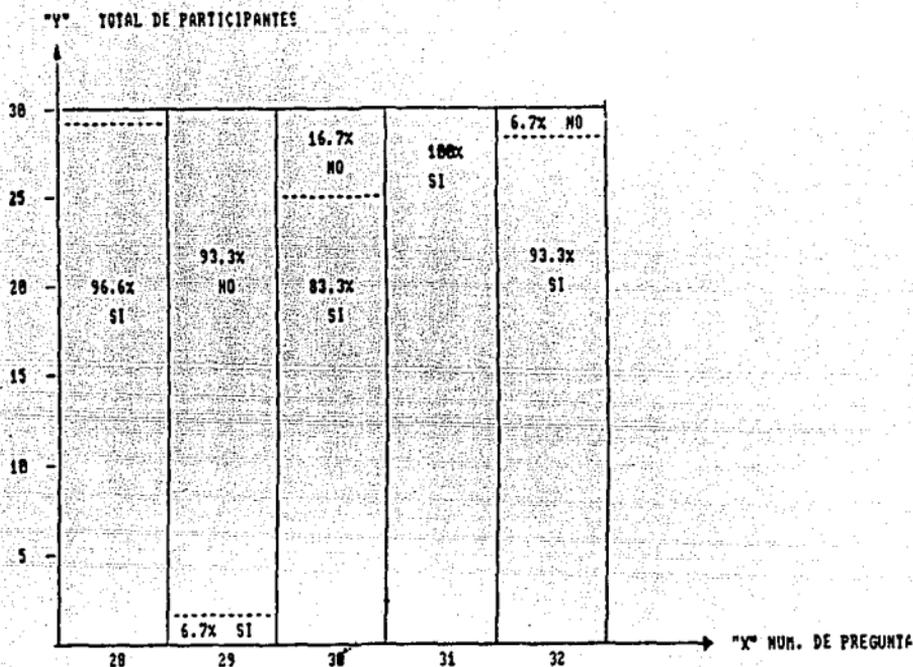
"Y" TOTAL DE PARTICIPANTES



- 23.- EL CURSO FUE DE UTILIDAD PARA SU DESARROLLO DENTRO DE LA EMPRESA ?  
 24.- EL CURSO FUE DE UTILIDAD PARA SU DESARROLLO PERSONAL ?  
 25.- EL CONTENIDO DEL CURSO ME MOTIVÓ A SEGUIRME INFORMANDO ?  
 26.- EL CURSO TIENE APLICACION PRACTICA EN SU TRABAJO DIARIO ?  
 27.- REQUIERE DE MAYORES CONOCIMIENTOS PARA PARTICIPAR EN CURSOS POSTERIORES ?

JFR.FCAL/91

# GRAFICA-ORGANIZACION G-6



- 28.- SERIA CONVENIENTE AGREGAR MAS TIEMPO AL CURSO ?  
 29.- SERIA CONVENIENTE REDUCIR MAS TIEMPO AL CURSO ?  
 30.- EL NUMERO DE PARTICIPANTES FUE EL ADECUADO ?  
 31.- EL HORARIO EN QUE SE IMPARTIO FUE EL CORRECTO ?  
 32.- SE OPTIMIZO EL TIEMPO DISPONIBLE PARA EL CURSO ?

JFR.FCH/91

## CAPITULO VI

6.1. RESERVA DE LA INVESTIGACION  
(Sistematización de la Práctica)Inducción a la Sistematización.

Consideramos que todo conocimiento es influenciado por dos procesos: el teórico conceptual y la práctica misma, por lo que todo investigador de las ciencias sociales, se esfuerza para que estas dos instancias se vean cristalizadas en conclusiones lógicas, que permitan enriquecer el conocimiento mismo.

Tales conclusiones son factibles de conformarse dentro de una sistematización, con lo cual se puede preveer una mayor objetividad y al mismo tiempo, traducir los nuevos conocimientos en un lenguaje más accesible .

Sistematizar es pues, concretar en un todo aquellos elementos que a lo largo de un proceso de investigación se fueron adquiriendo.

Por su misma importancia implica un alto grado de complejidad, tanto en el manejo de sus instrumentos metodológicos, como en la fase resolutive, en la cual se plasman los datos obtenidos, las conclusiones y las alternativas al problema en cuestión. Sistematizar es, al mismo tiempo, un método que debe considerarse desde el momento en que surge el cuestionamiento del investigador, hasta la estructuración de los cuadros esquemáticos de los resultados arrojados.

Con todo este proceso, los supuestos teóricos del investigador se modifican con los nuevos conceptos adquiridos, de tal forma se encuentra en condiciones de proponer nuevos modelos aplicativos.

En nuestro caso la acción que hemos tenido durante la investigación, ha sido a través de una serie de etapas que nos permitieron desempeñarnos en una área relativamente incursionada por los trabajadores sociales, como es el sector industrial.

De esta forma al interactuar con gente inmersa en la capacitación para adultos, así como con los mismos capacitandos, fue posible exponer a una realidad nuestra hipótesis inicial, intentar alcanzar los objetivos de la investigación.

desarrollar nuestro diseño metodológico y con todo ello, recabar nuevos elementos teóricos, con los cuales logramos estructurar un modelo de intervención del trabajo social dentro del proceso de capacitación.

El desarrollo del presente capítulo pretende concretar en forma sistemática, cada uno de los elementos que caracterizaron el trayecto de la investigación, destacando los elementos de mayor representatividad del mismo.

Dentro del capítulo exponemos una serie de conclusiones, que pretendemos sean valiosas para todos aquellos trabajadores sociales con interés por la capacitación del adulto; por último estructuramos un conjunto de alternativas y un modelo de aplicación del trabajo social dentro de las áreas de capacitación industrial el cual, dado que consideramos es finalmente el resultado de toda la tesis, lo hemos desglosado en forma muy explícita.

#### Universo de Estudio.-

Los instrumentos con los cuales desarrollamos la investigación, fueron previstos en el diseño de metodológico. \*

La selección de los lugares donde efectuamos nuestra investigación, - Ópticas Devlyn y B.P.M. de México -, fue hecha por el Centro de Capacitación y Desarrollo; previa a esta designación los directivos del Centro tuvieron conocimiento tanto de nuestra hipótesis, como de los objetivos que pretendíamos alcanzar; de esta forma se aseguró que los lugares donde intervendríamos, tuvieran las condiciones que más se apegaran a nuestro diseño de investigación.

Dado que contábamos con el respaldo del Centro, no existió mucha oposición a nuestro trabajo por parte de las oficinas de capacitación, de hecho lo que realmente despertábamos era un marcado interés por las modalidades que presentábamos con la intención de optimizar el proceso de capacitación.

Es necesario reafirmar que a estas alturas de la investigación, ya teníamos un claro conocimiento de cuáles son los problemas que mayormente enfrentan los encargados de las ofi-

\* Ver Metodología de la Investigación subíndice "B) Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información y Seguimiento del Empleado", en este mismo capítulo.

cinas de capacitación.

Si bien es cierto que cada una de las empresas a investigar, presentan una problemática muy particular en cuanto a sus actividades económicas y estructura organizacional, en lo que respecta a dificultades de capacitación, existía en ambas empresas situaciones-problema muy similares.

No obstante las reservas que mostraban los tres instructores con los que trabajamos, siempre encontramos apoyo y disponibilidad de su parte, todo ello con la intención de obtener mejores resultados.

El personal para los que estaban dirigidos los cursos podemos clasificarlos, según términos de las áreas de personal, como técnicos y técnicos especializados, con grado académico promedio en el 3er semestre de carrera técnica, y con una edad que va de los 17 a los 36 años; al igual que los instructores, siempre se mostraron dispuestos a cooperar.

#### Actividades Realizadas.-

El procedimiento seguido en cada uno de los eventos en los que participamos, estuvo apegado al diseño metodológico previamente elaborado, con solo algunas modificaciones que sobre el transcurso de la investigación se tuvieron que realizar por así requerirlo las circunstancias.

Desde un inicio nos presentamos como licenciados en Trabajo Social, esta acción respondió a nuestro objetivo general: demostrar la utilidad del trabajo social en el área industrial.

Después de que efectuábamos la entrevista informal con el instructor en turno (Anexo 1), y que por tanto nos enteramos de la concepción general que sobre la capacitación tenía, nos dedicamos a indagar entre el personal administrativo que componen la oficina de capacitación respectiva, cuáles podían ser los problemas específicos que impedían la consecución de los objetivos educacionales, así como que soluciones aplicaban.

Previo a la impartición del curso, visitábamos las áreas de trabajo, entablábamos comunicación con el personal al que estaba dirigido el evento e informábamos del curso a desarro-

llarse en la empresa, al mismo tiempo olicitábamos sus puntos de vista al respecto.

Al igual que con los empleados, platicábamos con sus respectivos jefes inmediatos, comentando con ellos algunos de los supuestos de la Teoría del Capital Humano; todo ello tuvo la finalidad de despertar en los jefes, interés por la educación de adultos y que con ello facilitarán las salidas de sus subordinados.

De la misma forma conocíamos tanto el temario del curso, como sus objetivos y con ésta base, sugeríamos al instructor las técnicas didácticas a implementar.

Al iniciar el desarrollo del curso, aplicábamos dinámicas de rompimiento del hielo (tensión inicial): Bola de Nieve, Presentación en Pareja, Técnica del Riesgo, etc. Con ello iniciábamos el control emocional del grupo; estas técnicas a su vez servían de preámbulo para aplicar el instrumento que nos permitiría conocer el perfil actitudinal del participante (Anexo 3).

Desde el comienzo detectábamos cuáles eran los roles o papeles que adoptaban los participantes, con esto podíamos darle una atención específica a cada uno de ellos. Tal actividad fue apoyada con el formato: Registro de Seguimiento de Conducta del Empleado. (Anexo 4).

Procurábamos, tanto en los recesos que facilitaba el instructor como al concluir las sesiones, entablar conversaciones con algunos de ellos con la finalidad de conocer todo su entorno social, y al mismo tiempo nos dábamos cuenta de los avances del curso.

Dado que conocíamos los objetivos educacionales del evento, ocasionalmente y con autorización del instructor en turno, interveníamos en la impartición de alguno de los temas. Cabe hacer mención que en estas situaciones muchas veces sólo fungíamos como facilitadores, es decir propiciábamos la participación de los integrantes.

De igual forma y cuando juzgábamos que el curso estaba cayendo en el tedio, aplicábamos técnicas de animación, logrando con ello inyectarle energía al grupo.

Al finalizar cada evento, aplicábamos la Cédula de Eva-

luación Final al Empleado (Anexo 6); éste instrumento nos permitió recabar un gran número de información para evaluar el proceso del evento y al mismo tiempo nos brindó elementos que nos sirvieron para estructurar nuestra propuesta de intervención.

Por último desarrollamos la Entrevista Formal con el Instructor (Anexo 7).

Al concluir el proceso teníamos una reunión con el instructor y con los responsables de la oficina de capacitación, en la cual revisábamos el seguimiento del evento, las evaluaciones y con todo ello elaborábamos una evaluación grupal.

A efecto de concluir el proceso redactábamos un informe, el cual era entregado al Centro de Capacitación y Desarrollo.

Es necesario destacar que las respuestas que recabamos, tanto de la Cédula de Evaluación Final al Empleado (Anexo 6), como en la Entrevista Formal con el Instructor (Cuadro 3), resultaron ser muy alentadoras, ya que nos dimos cuenta como es que la labor del trabajo social logró modificar la concepción que sobre la capacitación tenían los empleados; de igual forma dejamos muy buena impresión en las oficinas de capacitación.

## 6.2. MODELO DE ACCIONES DEL TRABAJO SOCIAL EN EL PROCESO DE CAPACITACION

Se dice que el proceso de sistematización concluye cuando somos capaces de ir de la práctica a la elaboración teórica, pasar de la apariencia a la esencia y encontrar la estructura real de los fenómenos que fueron objeto de estudio. En este sentido el Modelo de las Acciones del Trabajo Social en el Proceso de Capacitación, resulta ser la conclusión terminal de la tesis aquí presentada, es lo concreto de todo un proceso de investigación, es nuestra propuesta metodológica en una área determinada, y es al mismo tiempo nuestro aporte a la teoría del Trabajo Social.

Este modelo es sin duda alguna producto de nuestro diseño metodológico, ya que con base en él activamos un conjunto de acciones y aplicamos una serie de técnicas con sus respectivos instrumentos.

El modelo es indirectamente, la esencia de una detallada observación de todo el entorno en el que nos desarrollábamos, mantenida a la par con cada paso del diseño metodológico: reacciones de los capacitandos, errores de los capacitandos, limitantes de los instructores, etc.

### DESGLOSE DEL MODELO

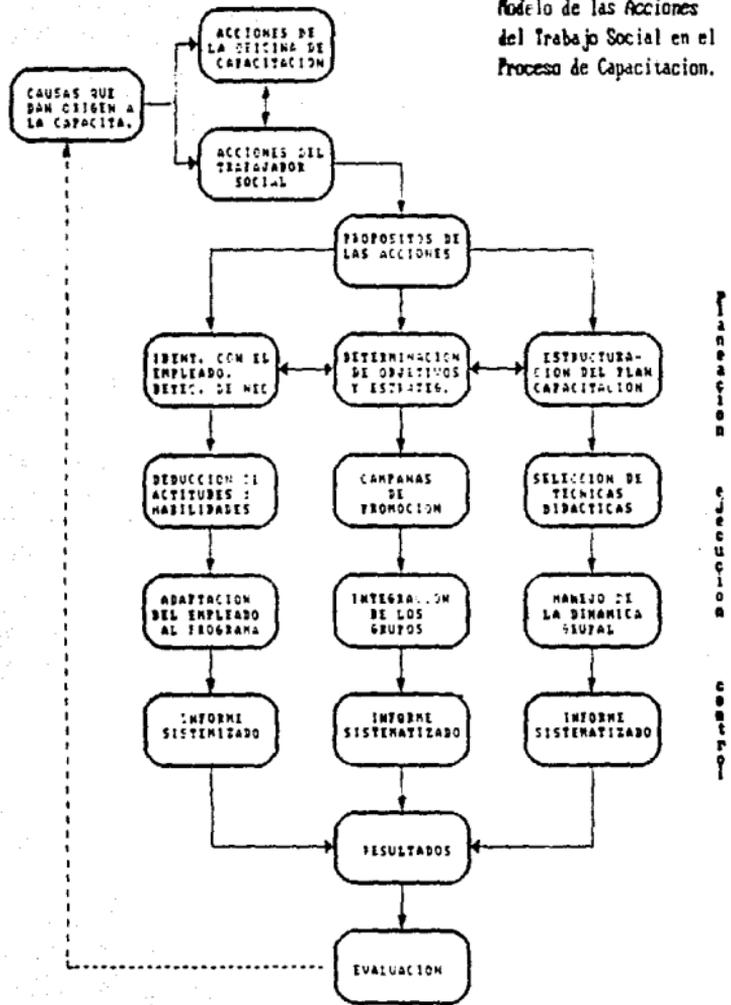
El esquema lo hemos intitulado Modelos de las Acciones del Trabajo Social en el Proceso de Capacitación.

Lo consideramos un modelo operativo porque creemos que las actividades que lo conforman, son factibles de ser implementados por los licenciados en Trabajo Social; de igual forma, por la naturaleza de las mismas acciones, el modelo sólo es aplicables dentro de un proceso de capacitación.

Las acciones podrán ser desarrolladas simultáneamente o en forma alterna, con las etapas que rigen el proceso de capacitación: Planeación, Ejecución, Control y Evaluación; por ello el modelo propone en bloque metodológico cuáles deben ser las actividades en cada uno de ellas.

Causas que Dan Origen a la Capacitación.- Todo curso de capacitación responde a determinadas limitantes de los em-

Modelo de las Acciones del Trabajo Social en el Proceso de Capacitación.



pleados, originadas por diferentes causas: por ser de nuevo ingreso, la implantación de tecnología innovadora, la inadaptación a los sistemas de trabajo, etc. Todas estas situaciones son por sí solas o en conjunto, las causas que motivan a las áreas de capacitación a actuar. No debe de confundirse esta etapa con la que dentro del proceso de capacitación se conoce como Detección de Necesidades, es decir, hasta aquí sabemos que existe un problema en las áreas de trabajo, que se relaciona con la educación del empleado, pero desconocemos objetivamente cuales son los factores que lo originan.

Acciones Generales de la Oficina de Capacitación.- Cuando las oficinas de capacitación reciben de las áreas afectadas la solicitud de intervención, comienzan a delinear su plan de acción, el cual como ya dijimos se apega en mucho a las etapas Planeación, Ejecución, Control y Evaluación. Recordemos que las acciones que implementa son:

- Planeación
  - Objetivos de la Empresa
  - Políticas
  - Procedimientos
  - Presupuestos
  - Programas
- Detección de Necesidades. Evaluación Diagnóstica.
- Programación. Tanto a nivel macro, como micro.
- Habilitación de Instructores.
- Ejecución.
- Seguimiento.
- Evaluación.

Acciones del Trabajo Social.- Las acciones que el Trabajador Social implemente, deberán ser en coordinación con las que ejecute la oficina de capacitación; de ahí que el modelo muestre una línea de conjunción [---]. Dichas acciones serán ejecutadas en la etapa del proceso de capacitación respectivo.

Propósitos de las Acciones.- Previo a la ejecución de cualquier actividad, el Trabajador Social deberá tener en claro, qué es lo que quiere alcanzar y con que finalidad desea hacerlo; en este sentido deberá elaborar un anteproyecto de acción, de tal forma estará en condiciones de decidir la si-

guiente acción a seguir, sea por la Identificación con el Empleado; la Determinación de los Objetivos y Estrategias o la Estructuración del Plan de Capacitación.

### Etapa de Planeación.

Identificación con el Empleado (Detección de Necesidades).- La acción Identificación con el Empleado está considerada dentro de la etapa de planeación; como parte de esta acción el Trabajador Social explotará la facilidad que tiene para interrelacionar con la gente (misma que ha sido adquirida dentro de la preparación profesional que ha recibido). Para ello podrá visitar directamente las áreas de trabajo, autopresentarse, tener entrevistas informales, etc.

La gran importancia de esta actividad radica en que al conocer objetivamente al empleado, el Trabajador Social detectará su situación actitudinal. En estas condiciones si el sujeto muestra aversión por la capacitación, sabremos cual es la razón de su conducta. Al mismo tiempo recabará información que será determinante cuando en la planeación del programa se tenga que decidir las estrategias a seguir.

Otra ventaja de obtener la identificación con el empleado, es que se tiene mayor grado de veracidad en cuanto a la detección de necesidades de capacitación.

Consideramos que será de mucha utilidad, auxiliarse del Registro de Seguimiento de Conducta del Empleado (Anexo 5).

Determinación de Objetivos y Estrategias.- Una vez que se ha logrado la identificación con el empleado, en forma alterna y en coordinación con la oficina de capacitación, procederemos a determinar los objetivos educacionales, así como las estrategias más idóneas para tal efecto. El conocimiento del empleado que hasta este momento posee el Trabajador Social, será fundamental cuando se tenga que plantear los objetivos; para nadie es desconocido que cuando se tienen objetivos fuera de la realidad del objeto de intervención, fracasan los programas y llegan a causar frustración de sus diseñadores.

- \* Para tener en claro cuales son las actitudes problema que pueden llegar a experimentar los empleados, consultar el capítulo II.

**Estructuración del Plan de Capacitación.**— La Estructuración del Plan de Capacitación es una fase vital en cualquier proceso de capacitación ya que en ella se planea la totalidad del programa de capacitación. Aquí se plantea el objetivo general, los objetivos específicos, los medios a utilizar y los recursos materiales, financieros, humanos y diácticos a utilizar.

El manejo y experiencia que sobre la estructuración de planes de trabajo posee el Trabajador Social, además del conocimiento, tanto de la población para la que está dirigida la capacitación, como los objetivos a alcanzar, le permitirán participar en forma alterna con la oficina de capacitación.

### Etapa de Ejecución.

**Dedución de Actitudes y Habilidades del Capacitando.**— Una vez que ha logrado identificarse con el empleado, el Trabajador Social estará en posibilidad de interiorizarse en el individuo, es decir llegar a un tercer nivel de comunicación. Con todo ello podrá deducir tanto actitudes como habilidades del empleado, sean psicomotriz, cognoscitiva o afectiva; de igual forma podrá establecer un mejor vínculo entre este y los objetivos del curso.

**Adaptación del Empleado al Programa.**— La adaptación del empleado al programa es la actividad subsecuente de la deducción de actitudes y habilidades del capacitando; si la actividad anterior permitió al Trabajador Social conocer los alcances y limitaciones del educando, y si por otro lado ya maneja el Plan de Capacitación, está en condiciones de adaptarlos mutuamente. Se entiende por adaptación, tanto el despertar en el empleado un interés por los programas que integran el plan como el considerar la posibilidad de modificar dicho plan si este no responde a las expectativas del sujeto.

**Campañas de Promoción.**— Las campañas de promoción juegan un papel básico en todo plan de capacitación, ya que por medio de ellas se puede despertar el interés del empleado por los eventos. El problema radica en el cómo desarrollarlo, que medios utilizar, que mensajes transmitir, como asegurarnos que la idea cumplirá su cometido, etc. En este sentido el Trabajador Social aplicará la experiencia que sobre promoción de programas adquirió tanto en su práctica comunitaria como institucional. Por lógica administrativa tendrá que desarrollar las campañas de promoción en coordinación con la oficina de

capacitación. Es de esperarse que la ejecución de las campañas, será una actividad que se le facilitará ya que para estas alturas ya conoce las áreas de trabajo.

**Integración de los Grupos.**- La integración de los grupos será una actividad que desarrollará, considerando los objetivos que persiguen los respectivos programas. Así mismo utilizará su criterio profesional a efecto de que estos sean lo más homogéneo posible.

**Selección de Técnicas Didácticas.**- El aporte educativo que tienen las técnicas didácticas en todo proceso de enseñanza es incuestionable; por ello elegir las y aplicarlas resulta ser una labor que demanda mucha atención. Considerando lo anterior el trabajador social aprovechará su conocimiento sobre la dinámica del grupo, además de los elementos didácticos que adquirió a lo largo de su preparación, a efecto de seleccionar y proponer a los instructores en turno, las técnicas más apropiadas para la impartición de su materia.

**Manejo de la Dinámica Grupal.**- Es un hecho que la dinámica que se genera en todo grupo es consecuencia, entre otros elementos, tanto del medio ambiente donde se desenvuelve, como de la conjunción de personalidades que convergen en él. Por su misma naturaleza resulta problemático para los instructores, el establecer parámetros que les permitan dirigirla hacia los objetivos que persigue. En este sentido y a sabiendas que el trabajador social posee, por un lado la teoría de grupos, y por otro experiencia en el manejo de grupos, además de que según el modelo, a estas alturas tiene un cojetivo conocimiento de la población a la que está dirigida el curso, su aportación deberá ser el manejo de toda la dinámica que se genere en los grupos donde se desarrolle la instrucción. Para ello será su responsabilidad advertir cada una de las situaciones que se manifiesten en el grupo y que pongan en entre dicho su desarrollo educativo; así mismo tendrá la capacidad de identificar cuáles son los roles que en su momento están tomando cada uno de los integrantes.

#### Etapas de Control.

**Informe Sistematizado.**- El informe sistematizado resulta ser un instrumento básico en este modelo de aplicación, en él estarán plasmadas todas nuestras observaciones, datos relevantes, conclusiones de las actividades implementadas en cada u-

no de los bloques metodológicos, factores y situaciones no previstas, etc. El informe deberá ser totalmente objetivo y elaborado rigurosamente ya que nos permitirá mejorar los futuros planes de capacitación. Es necesario dejar en claro que éste informe sólo será elaborado por el trabajador social.

**Resultados.** - La actividad que hemos titulado Resultados sólo hace referencia a la recopilación de cada uno de los informes, deberá ser una fase de revisión cualitativa y cuantitativa.

**Evaluación.** - La evaluación es sin duda la fase terminal del proceso, es revisar y analizar la totalidad del evento; comparar lo previsto con lo alcanzado y la propuesta de nuevas alternativas para planes de capacitación posteriores. He por objeto mejorar proyectos futuros. Como es lógico suponer la Evaluación será realizada con un equipo interdisciplinario, preferentemente con aquellas personas participantes del plan de capacitación. La evaluación deberá incidir en programas y proyectos educativos futuros. En esta actividad será muy importante los conocimientos teóricos y prácticos sobre evaluación de programas que el trabajador social posee.

### 6.3. CONCLUSIONES

Ningun trabajo de investigación puede considerarse como tal, si no se plantea, en su parte final, conclusiones; conclusiones que tienden a cubrir diversos objetivos: satisfacer dudas teóricas, despertar interés en el tema tratado, encontrar posibles alternativas de solución, coadyuvar en la optimización de futuras investigaciones, etc...

Son variados los criterios que se consideran para determinar cada una de ellas, no obstante siempre serán apreciaciones muy subjetivas con su respectivo valor cualitativo.

Con base en estas reflexiones, a continuación exponemos una serie de conclusiones, las cuales son el resultado de un largo proceso de investigación, tanto documental como práctica; del mismo modo podemos decir que el planteamiento de cada una de ellas, fue deducido de experiencias y situaciones observadas durante el trayecto de la investigación.

Estas conclusiones tienen la intención de despertar en las futuras generaciones de trabajadores sociales, interés en el área industrial. No debemos olvidar que como en todo campo de intervención, en el sector industrial se desenvuelven grupos de hombres; grupos que como cualquier otro, acusan necesidades de sobrevivencia, las cuales deben ser atendidas por profesionales de las áreas de sociales.

- En nuestro Planteamiento del Problema exponíamos una serie de obstáculos y limitantes que se presentan en el proceso de capacitación: en ellas destacaba la negativa de los empleados a capacitarse, lo que originaba la deserción de los eventos; esta situación nos condujo a plantear como hipótesis que si despertábamos interés en el empleado por los programas de capacitación, (el cual se vería reflejado en los registros de asistencia), se incrementaría el aprovechamiento de los capacitandos y con ello, se optimizaría el proceso de capacitación. Es un hecho que durante el desarrollo práctico integramos a los empleados a los cursos respectivos, lo que se puede interpretar como interés del empleado por la capacitación, y por otro lado tanto los instructores como los responsables de las áreas de capacitación, aceptan que obtuvieron una mejor respuesta de los participantes; de igual forma los mismos trabajadores manifestaron una aceptación por la instrucción. Todas estas afirmaciones pueden ser corroboradas con los cuadros de resultados, expuestos en el

anterior capítulo por lo que podemos asegurar que la hipótesis se cumplió.

- Desde el momento que surgió la intención de efectuar una investigación en el campo industrial, nos planteamos como propósito central, el mostrar los aportes que el Trabajo Social puede hacer en una organización administrativa empresarial; con ello, además de resaltar su funcionalidad, estaríamos abriendo espacios de aplicación a los trabajadores sociales. Después de observar los resultados obtenidos en cada uno de los eventos de capacitación, podemos afirmar que el Trabajo Social fue bien recibido, en este sentido podríamos asegurar que se alcanzó el objetivo general; no obstante aún se acusan limitantes para poder participar en forma integral en la administración empresarial, por lo tanto es necesario incluir en el plan de estudios de la carrera, materias afines con el sector industrial. Tales materias podrían ser Psicología Industrial, Administración Avanzada, Recursos Humanos, Bases Andragógicas (Educación de Adultos), etc.
- Fue muy importante haber dedicado todo un capítulo al estudio de lo que es una estructura empresarial (Capítulo II), ya que con ello logramos subsanar el desconocimiento de lo que es una empresa en lo relacionado a su administración; y fue positivo por que con ello logramos deducir nuestro papel como trabajadores sociales dentro del proceso de capacitación, además de dejar una buena impresión entre los responsables de capacitación.
- Resulta muy significativo como es que los trabajadores sociales, a lo largo de su formación profesional, adquieren la facilidad de despertar entre los sujetos confianza, lo que les permite introducirse en la persona y con ello obtienen una empatía. Por muy simple que parezca este hecho tiene un valor considerable, ya que al identificarnos con ellos, estamos en posibilidad de ser más objetivos en nuestros juicios y análisis. Tal situación fue enteramente comprobada durante nuestra investigación; al haber conseguido la confianza de los capacitandos, pudimos detectar con mayor precisión las necesidades de capacitación, conocimos y controlamos la dinámica grupal y obtuvimos disponibilidad de los trabajadores. Todo ello optimizó el proceso de capacitación.

- Con base en la anterior conclusión podemos deducir la afirmación de que es muy necesario, dentro todo proceso de capacitación, desarrollar una atención personalizada con cada uno de los empleados a los que está dirigido el evento, con ello el trabajador manifestará mayor disponibilidad de colaborar.
  
- Cada una de las acciones que emprendíamos, eran desarrolladas con una clara conciencia de la responsabilidad que teníamos, por ello dedicábamos mucha atención a cada una de ellas. Tal situación, no la hubiésemos podido seguir si no existía un interés personal por la educación de adultos. De ésta aceveración se concluye que para optimizar todo proceso de capacitación, es necesario tener "amor" por la educación de adultos.
  
- Una habilidad más que tienen los trabajadores sociales por sobre los demás profesionistas que por lo regular se desenvuelven en las oficinas de administración empresarial, es la observación. La acción de observar que tanto nos marcan en nuestras prácticas de campo, parece perder su valor durante la etapa de preparación académica, no obstante ya en el área de trabajo resulta una estrategia metodológica que reditua en excelentes resultados, por ello es recomendable optimizar su enseñanza en las aulas. Durante nuestro trabajo de investigación, el mantener una sistematizada observación de todo el proceso, nos permitió determinar nuestros informes, a la vez que nos brindó elementos que contribuyeron para conformar nuestro modelo de intervención.
  
- Las ocasiones que fungimos como instructores, pudimos darnos cuenta que al haber aprendido a conducir grupos, adquirimos las bases para desarrollarnos como facilitadores; aunado a esto debemos considerar que durante la carrera, en forma práctica, obtuvimos las bases para enseñar; ello nos lleva a concluir que la función de instructores es factible de ser implementada por los trabajadores sociales. Sin embargo es necesario aunar en mayor proporción en el estudio de la didáctica.
  
- Es bien cierto que todo grupo se desenvuelve en su propia dinámica, determinada ésta por sus mismos inte-

grantes, que por su propia naturaleza resulta difícil de predecir, no obstante cuando se logra controlar, se tiene una amplia posibilidad de guiar al grupo a la consecución de sus objetivos. Esta situación fue uno de los principales factores que nos permitieron optimizar cada uno de los eventos en los que participamos; al haber obtenido la aceptación del grupo respectivo pudimos conocer y controlar su propia dinámica. Es un hecho que no todos los profesionistas logran manejar a los grupos, el trabajador social, con base en sus conocimientos y práctica, tiene una amplia posibilidad de perfeccionar esta habilidad.

Son estas las conclusiones que cierran nuestra investigación, con la cual estamos enteramente satisfechos, ya que propició una invaluable experiencia y que a la vez nos permitió cumplir con un compromiso adquirido para con la sociedad, desde el momento mismo en que hicimos nuestra la vocación del Trabajador Social.

ENTREVISTA INFORMAL CON EL INSTRUCTOR

(Diagnóstico Inicial)

- 1.- Son completamente satisfactorios los resultados que obtiene de sus cursos de capacitación?
- 2.- Es constante la participación de los integrantes?
- 3.- Considera que en general los empleados acuden a los eventos por instancia de los directivos?
- 4.- Encuentra apatía de los participantes cuando son enviados a los eventos?
- 5.- Durante los cursos implementa técnicas a fin de despertar interés por el tema de los participantes?
- 6.- Durante los eventos optimiza la dinámica grupal interna que se mueve en el grupo?
- 7.- Conoce la labor del Trabajador Social dentro de un evento de capacitación?
- 8.- Permitiría la colaboración de un Trabajador Social dentro de un evento?

## ENTREVISTA INFORMAL CON EL EMPLEADO

- 1.- Consideras que es importante la capacitación?
- 2.- Asistes al evento por tu propia iniciativa?
- 3.- Crees que te ayudaría en tu desarrollo personal?
- 4.- Te explicaron en que consistirá el curso?
- 5.- Te agrada la forma como se te da la capacitación?
- 6.- Crees que debería ser mas dinámica?
- 7.- Consideras que es importante tu esfuerzo en la asimilación de nuevos conocimientos?
- 8.- Te gustaria seguirte preparando?
- 9.- Crees que los cursos, ademas de capacitarte te ayudan a conocer a tus compañeros?

## DIAGNOSTICO SOCIAL DEL PARTICIPANTE

## INFORMACION DE CONTROL

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

Nombre del Conyuge: \_\_\_\_\_

Nombre (s) de los hijo (S): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Lugar de Residencia: D.F. ( ) Edo. de México: ( )

Tiempo de Residencia: \_\_\_\_\_ Pasatiempo(s) favorito(s)  
\_\_\_\_\_

## INFORMACION DE ESCOLARIDAD FORMAL

Máximo Grado Académico: \_\_\_\_\_ Profesión \_\_\_\_\_

Egresado de: \_\_\_\_\_ Año de Egreso \_\_\_\_\_

En caso de haber interrumpido sus estudios mencione las causas: \_\_\_\_\_

Ha recibido cursos de capacitación: Si ( ) No ( ) En que año: \_\_\_\_\_ Nombre (s) de los curso (s): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ En que Institución: \_\_\_\_\_

## INFORMACION LABORAL:

Nombre de la Empresa Actual: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en ella: \_\_\_\_\_ Puesto actual: \_\_\_\_\_

Nombre (s) de la (s) última (s) empresa (s) donde laboró:

a) \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_

Tiempo que laboró en ella (s): a) \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_

Causas de separación: a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

Funciones que ha desempeñado con mayor frecuencia:

Funciones de Dirección: \_\_\_\_\_

Funciones Administrativas: \_\_\_\_\_

Funciones de Apoyo: \_\_\_\_\_

Funciones de Servicios: \_\_\_\_\_

#### INFORMACION ACTITUDINAL EMPRESARIAL.

Explique brevemente cuáles son las actividades de la empresa donde labora: \_\_\_\_\_

Explique brevemente cuál es el objetivo de la empresa:

\_\_\_\_\_

Causas por las que aceptó laborar en ella: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Esta de acuerdo con su función en la empresa: \_\_\_\_\_

Qué espera aportar en un futuro a la empresa: \_\_\_\_\_

Qué desea lograr con esa aportación: \_\_\_\_\_

Cuáles son sus expectativas del curso: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Observaciones y Sugerencias: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Registro de Seguimiento de Conducta del Empleado

ANEXO 4

Nombre del educando  
 Número del curso  
 Período de impartición

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	INDICACIONES
1. Denota no poseer opinión propia.												
2. Es apático e indiferente.												
3. Tiene actitudes irregulares.												
4. Es autoritario.												
5. Se avergüenza cuando lo invitan a hablar.												
6. Es tímido u opacado.												
7. Se molesta de los compañeros.												
8. Se considera superior.												
9. Evita participar en dinámicas.												
10. Le cuesta trabajar solo.												
11. Los compañeros lo evitan.												
12. Trata de evitar la atención.												
13. Hace preguntas al instructor.												
14. Tiene disciplina.												
15. Es puntual en las reuniones.												
16. Muestra habilidad de técnica.												
17. Tiene sentido de organización.												
18. Denota iniciativa.												
19. Tiene disponibilidad de aprender.												
20. Su participación en equipo es eficiente.												
21. Tiene entusiasmo.												
22. Mantiene continuidad y esfuerzo.												
23. Propone ideas.												
24. Asimila con facilidad la exposición.												
25. Muestra interés en el progreso de sus compañeros.												

JFR/91



## CEDULA DE EVALUACION FINAL AL EMPLEADO

FECHA:  
 NOMBRE DEL CURSO:  
 NOMBRE DE LOS INSTRUCTORES:

EL OBJETIVO DE ESTE CUESTIONARIO ES DETECTAR INFORMACION QUE PERMITA MEJORAR EVENTOS POSTERIORES.

## OBJETIVOS

- |  | SI  | NO  |
|--|-----|-----|
| 1.- Los objetivos del curso fueron claros.                               | ( ) | ( ) |
| 2.- Los objetivos cubrieron mis expectativas.                            | ( ) | ( ) |
| 3.- Los objetivos estuvieron relacionados con las actividades laborales. | ( ) | ( ) |
| 4.- Los objetivos fueron alcanzados.                                     | ( ) | ( ) |

## INFORMACION

- |   |     |     |
|---|-----|-----|
| 5.- El curso me permitió ampliar mi inform.                           | ( ) | ( ) |
| 6.- La información tiene aplicación práctica.                         | ( ) | ( ) |
| 7.- La información fue suficiente.                                    | ( ) | ( ) |
| 8.- La información fue correcta.                                      | ( ) | ( ) |
| 9.- Logré integrar los conocimientos del curso con los que ya poseía. | ( ) | ( ) |
| 10.- La información estuvo de acuerdo con los objetivos.              | ( ) | ( ) |
| 11.- La información despertó mi interés.                              | ( ) | ( ) |
| 12.- Hubo aportaciones relevantes de los asistentes.                  | ( ) | ( ) |
| 13.- Hubo participación del expositor.                                | ( ) | ( ) |
| 14.- Hubo un ambiente favorable que propició                          |     |     |

- la participación de los asistentes. ( ) ( )
- 15.- Se respetó la individualidad de los participantes. ( ) ( )
- 16.- Me integré con los demás participantes. ( ) ( )

#### METODOLOGIA

- 17.- Las técnicas de enseñanza fueron las adecuadas. ( ) ( )
- 18.- Las técnicas de enseñanza motivó e interesó a los participantes. ( ) ( )
- 19.- Todas las partes del curso despertaron interés. ( ) ( )
- 20.- El material impreso fue el adecuado. ( ) ( )
- 21.- La evaluación correspondió al contenido del curso. ( ) ( )
- 22.- Cuando se generaron conflictos intergrupales el instructor supo manejarlos. ( ) ( )

#### PARTICIPANTES

- 23.- EL curso me fue de utilidad para mi desarrollo profesional dentro de la empresa. ( ) ( )
- 24.- El curso me fue de utilidad para mi desarrollo personal. ( ) ( )
- 25.- Me motivó a seguir informándome respecto al contenido. ( ) ( )
- 26.- El curso tuvo aplicación práctica a mi trabajo diario. ( ) ( )
- 27.- Requiero de mayores conocimientos para participar en este curso. ( ) ( )

#### ORGANIZACION

- 28.- Sería conveniente agregar más tiempo

- al curso. ( ) ( )
- 29.- Seria conveniente reducir más tiempo el curso. ( ) ( )
- 30.- El número de participantes fue adecuado . ( ) ( )
- 31.- El horario fue el conveniente ( ) ( )
- 32.- Se optimizó el tiempo disponible para el curso. ( ) ( )

Enumere en orden de importancia las tres partes del curso que hayan despertado más su interés.

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

Señale en orden de importancia las partes del término que considera deberían suprimirse por ser de poco interés.

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

En comparación con otros cursos considera que los instructores optimizaron el desarrollo del mismo \_\_\_\_\_ porque?

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

Comentarios o sugerencias \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ENTREVISTA FORMAL CON EL INSTRUCTOR

- 1.- Considera que se obtuvieron mejores resultados educativos en los capacitandos?
- 2.- Cree que se obtuvo una mayor participación de los asistentes durante las sesiones?
- 3.- Se incrementó la asistencia de los participantes?
- 4.- Considera que existió mayor disponibilidad de los empleados durante el evento?
- 5.- Cree que la intervención del Trabajador Social optimizó el desarrollo del curso?
- 6.- Es necesario controlar la dinámica que se genera en el grupo objeto de capacitación?
- 7.- Al concluir el evento considera que alcanzaste el objetivo inicial?
- 8.- Recomendaría el trabajo de un Trabajador Social dentro del proceso de capacitación?

## B I B L I O G R A F I A

La participación del Trabajador Social en el proceso de capacitación (Tesis)

Bautista Cabrera Margarita  
ENTS-UNAM México D.F. junio de 1979

Métodos y Técnicas de Investigación  
Briones Guillermo  
Editorial Trillas México D.F. 1980

Manual para la administración del proceso de capacitación  
Calderón Córdova Hugo  
Editorial Limusa México D.F. 1988

Problemas Económicos de México  
Carrada Bravo Francisco  
Editorial Trillas México D.F. 1988

La intervención del Trabajador Social en el Área de recursos humanos del sector privado (Tesis)  
ENTS-UNAM México D.F. 1987

Elementos de la administración  
Harold Koontz  
Editorial Mc. Graw-Hill México D.F. 1982

Problemas Económicos de México  
López Rosado Diego  
UNAM México D.F. 1984

Problemas Económicos de México  
Méndez José  
Editorial Interamericana México D.F. 1988

El perfil de México en 1980. Migración y Marginalidad ocupacional en la Ciudad de México. Vol. 3  
Muñoz García Humberto  
Editorial Siglo XXI México D.F.

Educación y Mercado de Trabajo  
Muñoz Izquierdo  
Centro de Estudios Educativos México D.F. 1978

Metodología para la medición de la productividad con  
base en el insumo laboral  
Dirección General de Capacitación y Productividad  
Subsecretaría B STyPs  
México D.F.

La desarticulación, educación, mercado de trabajo  
en México (investigación)  
Pérez Islas José  
Dirección de Planeación del CREA México D.F. 1982

Detección de necesidades de adiestramiento y capacita-  
ción  
Gómez Balderas Juan Carlos  
Editorial Bolsa de Trabajo  
México D.F. abril de 1990

Programa Nacional de Capacitación y Productividad  
1984-1986  
Poder Ejecutivo Federal STyPS México D.F. 1984

Industrialización y Empleo en México  
Trejo Reyes Saul  
Fondo de Cultura Económica México D.F.

"Ahí la batalla por el desarrollo"  
Casanova Díaz Ramón  
Revista Impacto no. 2061  
México D.F. agosto 31 de 1989

"Con desempleo y menor salario pagará el pueblo la baja  
inflación"  
Hinojosa Oscar  
Revista Proceso no. 269  
México D.F. noviembre 29 de 1983

"Banco Mundial: uno de cada dos mexicanos habita en la  
pobreza"  
Howard Georgina  
El Universal no. 26433  
México D.F. enero 19 de 1990

"Producto Interno Bruto en el segundo trimestre"  
Revista El Mercado de Valores no. 18  
México D.F. septiembre 15 de 1989

"Examen de la situación en México"  
Revista de Banamex no. 763  
México D.F. junio de 1989

"En torno a la calidad de la educación pública y  
privada en México"  
Tirado Segura Felipe  
Revista Ciencia y Desarrollo num. 85  
México D.F. marzo-abril 1989

"Los instructores externos y la técnica de planeación  
didáctica "  
Revista Desarrollo Humano  
Asociación Mexicana de Capacitación de Personal  
México D.F. octubre de 1987

"Educación Superior y Capacitación para el trabajo"  
Revista Desarrollo Humano  
Asociación Mexicana de Capacitación de Personal  
México D.F. enero de 1990

"Un método abreviado para la formulación de planes y  
programas" (Ponencia)  
Fernández de la Barrera Sergio  
4o Congreso Nacional de Capacitación y Adiestramiento

"La relación entre la educación, los sistemas informales  
de la capacitación y desarrollo económico" (Ponencia)  
López Hernández Armando  
Instituto Nacional de Administración Pública  
México D.F. junio de 1979