

SS
2es

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

"Capacitación hacia la Calidad Total"

Seminario de Investigación Administrativa, que en opción al grado de LICENCIADO
EN ADMINISTRACION, presenta

LETICIA TIRADO CRUZ

L.A.E. Miguel Yunes Torvay Carranza
Director de Seminario

1993

**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.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	
QUE ES LA ADMINISTRACION	
Definición etimológica	1
Definición de Administración	1
RECURSOS HUMANOS	
Escuelas del Pensamiento Humano	2
Administración de Recursos Humanos	6
Proceso de Administración de Recursos Humanos	7
Entrenamiento	10
Desarrollo	10
Educación	10
Cómo se determinan las necesidades de C y A	13
ANTECEDENTES	
Fundamento legal	15
NATURALEZA JURIDICA	
Definición	21
Concepto jurídico laboral	21
FINALIDADES DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	
Trabajadores a quienes debe capacitarse	23
Obligaciones de los trabajadores	24
PLANEACION DE LA CAPACITACION	
La capacitación como catalizador del desarrollo empresarial	26
La capacitación como recurso preventivo de conflicto en las empresas	27
Planificación de la capacitación	29
CONVENIO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS	
Sujetos que deben celebrarlo	36
Materia de los planes y programas	37
Criterios para la formulación y presentación de planes y programas	38
Aprobación y Modificación de los Convenios	53
INTEGRACION DE LAS COMISIONES MIXTAS DE C Y A	
Criterios para la Constitución y funcionamiento de la C y A	55
Criterios para la presentación y registro de la Comisión con 19 trabajadores	64
Funciones de la Comisión Mixta de C y A	69

AGENTES CAPACITADORES

Quién es el mejor capacitador	71
Tiempo y lugar adecuado para impartir la capacitación	71

LISTAS Y CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

Definición	87
Criterios respecto a las ConstanCIAS de Habilidades laborales	88

MOTIVACION

Necesidad de identificar los factores motivantes	94
Motivación y motivadores	94
Naturaleza de la motivación	95
La interacción entre motivación y clima organizacional	100
Fusión de las teorías motivación y liderazgo	101
Dirección japonesa de recursos humanos	101
Cómo motivar y ejercer un buen liderazgo	106

CALIDAD TOTAL

Importancia de la calidad total en las personas	109
Japón, un ejemplo a seguir	113
Métodos japoneses respecto a los occidentales para el control de calidad	117
La productividad sostiene a la calidad	119
Por qué trabajar en equipo	121
Algunos maestros de la calidad	123

CAPACITACION Y DESARROLLO

Definición	129
Problemas con la capacitación y desarrollo	129
Proceso de la capacitación y desarrollo	129
La capacitación y desarrollo eficaces	130
Limitaciones de la formación	135
Cómo evaluar la formación	135

PERFIL DE LA CAPACITACION ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

Competitividad	137
Asimetrías laborales	146
Estructuras patronales y sindicales	146
Tendencias jurídicas en el marco de las relaciones laborales	150
La pequeño y mediana empresa	151

CONCLUSIONES	154
---------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	157
---------------------------	-----

INTRODUCCION

La preocupación por desconocer el futuro (incierto) que le espera a nuestro país, es la razón por la cual esta encauzada esta investigación, y es concretamente el ámbito económico y comercial el que inquieta al empresario mexicano. Por lo cual fue preciso indagar al respecto. De donde se plantea el papel que juega el administrador y, después saber cómo puede colaborar.

Por tal motivo, la investigación empieza depurando el tema de interés. Primero fue necesario saber qué es la administración; luego, el área de Recursos Humanos, puesto que lo esencial siempre es el individuo, como el elemento más importante de la organización; las escuelas del pensamiento humano, la motivación para conducirlos a la capacitación, y de aquí se desprende: a quienes va dirigida, es decir, tratándose de capacitación en términos generales, será para todo el personal, sin embargo, si se trata de capacitación y desarrollo, únicamente será para directivos. Y simultáneamente conocer la importancia de capacitar, así como su fundamento legal. Lo cual conduce a la Calidad Total, porque se hace bien desde la primera vez. No hay fallos o defectos, como resultado de la capacitación.

Capacitación hacia la Calidad Total, es una investigación basada primordialmente en el ser humano, al considerarlo el principal motor que conduce al logro de los objetivos organizacionales, pues sin éste, lo demás no tiene razón de existir. Por lo que las empresas deberán considerar que tienen en el factor humano el recurso más valioso.

Si se cuida al personal, todos los demás recursos podrán cuidarse por sí solos. Para lo cual es necesario, prepararlo día con día, dependiendo de las exigencias que surgen a su alrededor. Sin embargo, no lo es todo, ya que el ser humano, por su naturaleza dinámica y autónoma, como individuo o miembro de una sociedad, así como por su sensibilidad personal, requiere de otros factores, tales como la motivación para sentirse importante, fundamental y necesario del lugar que lo controla para lograr el éxito organizacional.

Asimismo, su preparación es algo que cuesta, pero no más de lo que se pueda obtener con ella. Si se toma la decisión de capacitar al personal, se gastará momentáneamente, no obstante, esto no viene a ser un gasto, antes bien una inversión.

También, el tema es un vínculo entre todas las áreas de la organización (ya que todo tiene que ver con el ser humano), como son: Personal, Mercadotecnia etc..., al igual que algunas ramas del Derecho Laboral, entre otras.

Por otro lado, al hablar de la Capacitación hacia la Calidad Total, puede sonar *irrisorio*, por tratarse de un país subdesarrollado como lo es México, sin embargo, aquí se trata de conocer las fuerzas y debilidades de éste y compararlo con otros países que han alcanzado el grado de madurez (Calidad Total), tal es el caso de Japón y Alemania, principales naciones competitivas a nivel mundial; pero no sólo compararlos, sino conocer el por qué de sus logros, y de alguna manera tratar de imitarlos.

En Japón, se le da gran importancia al factor humano, como algo indispensable para

lograr el éxito de las compañías.

Si se desea ser competitivo, es necesario exigir la integración de muchos factores, que no sólo tienen que ver con la capacitación; su conciencia de hacer las cosas con el óptimo cuidado y dedicación, porque la competitividad debe ser a nivel global y no únicamente a nivel interno.

Así pues, al relacionar la competitividad con la calidad total, se debe tomar en cuenta que un artículo o servicio que compruebe estos factores, puede competir en cualquier mercado, sin importar procedencia. Esto sucede ya con algunos productos mexicanos, como automóviles, autopartes, conductores eléctricos, cemento, componentes electrónicos; (en la rama agrícola) jitomates, muchas otras verduras, cítricos, (en la comercial) hay taquerías mexicanas con sucursales en Chicago y países como Japón y Corea. Las telenovelas mexicanas, tienen un éxito *insospechado* en países de Sudamérica y Europa.

En otras palabras, se requiere una cadena: Motivar al individuo para que colabore, al colaborar, podrá *dejarse* capacitar, si se capacita evitará tener errores en los procesos productivos, lo cual conduce a "hacerlo bien desde la primera vez," evitando costos innecesarios y desperdicios, denominándose a ello calidad total y, si se tiene ésta se podrá competir.



(Capacidad para colocar productos y servicios en un mercado, con oportunidad, al mejor precio, con calidad y el mejor diseño, para ganar la preferencia de los consumidores)

En los últimos años la educación en México, se ha tomado como una forma de inversión en los seres humanos, es decir, en la forma de capital humano. El individuo al educarse, invierte en sí mismo.

"Si nuestro país contará con la tecnología propia y adecuada, podría competir satisfactoriamente en los mercados internacionales" (Fernando Arias Galicia).

Lo importante no es la diferencia que exista entre Capacitación y Adiestramiento, sino el propósito de la institución, o sea, que se prepare a los hombres para desarrollar aptitudes y cumplir sus actividades con la mayor eficiencia posible.

Una de las obligaciones naturales que se deriva de la relación laboral es, sin duda alguna, no sólo la obligación que tienen de capacitar a sus obreros, sino también la conveniencia de hacerlo, pese a ser tan importante esta obligación, generalmente la han descuidado casi todos los patrones del mundo.

¿Cómo es posible, que una organización con éxito, no logre conservar ese nivel en forma permanente?, ¿por qué siempre parece inevitable sufrir un retroceso, un giro completo y un

volver a empezar lo mismo?, ¿de qué hablarían las revistas de negocios si todas las organizaciones tuviesen constantemente buenos resultados?. Todas estas cuestiones propias de una mente analítica, pueden contestarse con que las empresas mexicanas y otras del mundo, se conforman con objetivos a corto y muy rara vez a mediano plazo, no emplean estrategias con el mercado y su personal, por ello, las empresas *no viven* (competitivas), sino que subsisten por el trato mismo que se les da.

Los directivos hacen planes, administran y controlan, los trabajadores se supone que sólo los ejecutan, de donde los gerentes son responsables de apoyar a los trabajadores, (motivación), para una productividad y calidad más altas. Dado que los primeros son responsables de un 85% y los operarios de un 15% de los problemas.

Los resultados de una empresa dependen de todos porque es un equipo y una responsabilidad solidaria para conseguir el éxito de la empresa.

Actualmente, México atraviesa por una etapa nueva de comercialización llamada "Tratado de Libre Comercio"; misma que incita al país a ser competitivo; es decir, responder con calidad total y, esto no solamente con productos y servicios se logra, sino antes bien con calidad en las personas, pero la falta de calidad crea muchos problemas. Desafortunadamente la mentalidad de la gran mayoría de los empresarios dimensionan un programa de calidad total como un gran problema, cuando en realidad representa la solución de los muchos que enfrenta en su organización. Un programa de calidad total debe ser proyectado como una importante inversión.

Es cierto que un programa de calidad total (integral) en toda la organización implica cuantiosos recursos económicos y emocionales, pero es el único camino que asegurará el futuro, y producir cada día con mayor calidad a menor precio es la regla competitiva en los mercados internacionales.

Es alarmante saber que con la cercana apertura comercial, muchas pequeñas y medianas empresas desaparecerán, pues ante dicho reto, serán incapaces de competir. Por ello, para que una organización no se *empantane*, el precio que ha de pagar consiste en capacitarse continua y formalmente para enfrentar el futuro y en llevar una evaluación constante de sus recursos.

Así pues, si se tiene conocimiento de lo porvenir, es recomendable para los dueños empresarios, obligar a sus directivos a cumplir con su papel, después de todo, a ellos se les encarga la responsabilidad de lograr el éxito de la empresa y se les remunera precisamente para ello; porque las organizaciones no se crean para perder; cuentan con los principios adecuados, con las ideas correctas, simplemente pierden el rumbo y se olvidan del objetivo en algún punto del camino. Es verdad que las personas no son eternas, el cuerpo acaba por agotarse. No hoy forma de evitarlo, pero las empresas no tienen por qué desaparecer; es posible reformarlas y actualizarlas continuamente para que nunca llegue su hora final, la edad del retiro. Pueden ser útiles por siempre, en vez de sumarse al caos en que se ha convertido el mundo.

QUE ES LA ADMINISTRACION

Si no se desea que un campo del conocimiento llegue a quedarse *atascado* en un *atolladero* de malos entendidos, la primera necesidad es la definición del campo, no en penetrante detalle ni en términos inflexibles, sino con líneas que den un contenido específico aceptable.

Definición etimológica

La definición de algo puede ser nominal o real, según se investigue el significado de la palabra con que esa cosa se designa, o directamente lo que la cosa es en sí misma.

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra con que se nombra aquello que se estudia, valiéndose para ello de los elementos fonéticos que la forman. De esta manera, suele descubrirse el verdadero significado de esa misma palabra y el concepto que expresa.

La Palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "Minus", comparativo de inferioridad, y de sufijo "ter" que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es pues diariamente opuesta a la de "Magister": de "magis", comparativo de superioridad y de "ter".

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

La etimología aporta a la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son los elementos principales obtenidos. (1)

Definición de Administración

Es una ciencia social cuyo proceso radica en la optimización de los recursos organizacionales: humanos, técnicos y materiales, es decir, se logra a través del esfuerzo ajeno*

Es una ciencia porque se comprueba su teoría; mediante un proceso administrativo adecuado se alcanzan los fines deseados. Es social porque se apoya de las ciencias sociales.

(1) Martínez Martínez Humberto. Lecturas selectas de administración

* Definición propia, retomada de varias lecturas

Conocer cómo ha ido evolucionando la conducta humana y su tratamiento, es de interés para saber las necesidades del individuo. A continuación se hace referencia a algunas escuelas del Comportamiento Humano.

Escuelas del pensamiento humano

Escuela humano-relacionista de Mayo

El humano-relacionismo es el sistema completo de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio y de influencia ideológica de los miembros de un ente utilizados dentro de la administración como una ilusión en la posibilidad de producir una armonía de clases en las empresas.

A través de la "integración" de los individuos dentro de su grupo en su empresa o fábrica; es decir, en el orden de las relaciones de producción capitalistas y a través de la "identificación" con el propio trabajo, debería según Mayo, mejorarse el clima de trabajo, evitarse los conflictos abiertos y con esto, aumentar la eficiencia en la producción sin inversiones adicionales.

Entre las técnicas concretas del humano-relacionismo, se encuentran junto al mejoramiento de las condiciones psicológicas y fisiológicas del trabajo, la suavización del antagonismo en las relaciones entre trabajadores y supervisores, a través de una reducción de los puntos de choque y una utilización bien planeada y psicológicamente efectiva de los medios de comunicación y, en particular, de los periódicos y circulares de la empresa para tratar de ganar a cada uno de los miembros de la organización para la política de la empresa.

Otra de las técnicas son la individualización y aislamiento de posibilidades de conflictos a través del método de entrevistas y la optimización de la motivación material e ideal, incluyendo prestaciones sociales.

Todas las técnicas y conceptos del humano-relacionismo se encuentran supeditados a hacer aparecer las relaciones de explotación como relaciones entre "socios" que tienen en principio los mismos intereses. Este principio busca debilitar la fuerza de los trabajadores y la influencia de los sindicatos en las contradicciones de la organización; sin embargo, la fuerte racionalización del "factor humano", la "humanización" y la "armonía" buscan en definitiva elevar la eficiencia, el aumento de utilidades y reconciliar al trabajador con la situación de desventaja en que se encuentra.

Ello hace tomar medidas más refinadas, más sutiles y, así el humano-relacionismo tuvo una gran difusión en los Estados Unidos después de la crisis mundial de los años '30 s, y en Europa después de la Segunda Guerra Mundial.

El humano-relacionismo en sentido amplio, encierra todos aquellos esfuerzos tendientes a la manipulación de las relaciones sociales dentro de las organizaciones de diferentes sectores,

incluyendo las relaciones públicas .

Puntos más importantes propuestos

De acuerdo a sus experimentos en Hawthorne deduce lo siguiente:

La importancia fundamental del trabajo en la vida del hombre. Lo que se considera como una actividad sumamente individualista, se descubre como una acción de grupo, la reacción y actitudes del hombre en la empresa industrial corresponden en sí a intereses de grupos, a relaciones entre los grupos y a un esquema social de organización. El hombre encuentra su expresión, actividad y desarrollo social dentro de las actividades productivas, y es precisamente a este nivel que su trabajo puede ser altamente satisfactorio o frustrante y enajenado.

El concepto de grupos dentro de las actividades y rebasando los enunciados liberales, se comprende que la actitud del hombre, en cualquiera de las organizaciones, corresponde a objetivos, necesidades y actitudes grupales. Mayo encuentra una contradicción en la conducta del individuo como miembro de un grupo, conducta que no corresponde a un esquema lógico y que no sigue la mayoría de las reglas de la actuación de los grupos como explicación de conductas irracionales aisladas. El grupo es sin embargo, medio de comunicación y el instrumento de contacto del hombre con la organización y el sistema social; así como el trabajo es actividad social fundamental del hombre, el grupo dentro de la organización es el elemento concreto de expresión de esa actividad.

Un tercer punto considerado como uno de los principales conclusiones de su estudio es la importancia del factor social dentro del proceso productivo, a pesar de esto, no llega a plantear las causas de los conflictos ni las contradicciones de intereses existentes, sino que se limita a considerar este factor social como un proceso de comunicación que puede disminuir los *mal entendidos* y como un movimiento de integración y actividad de grupos aislados de estructura formal.

Hay otro elemento que era el problema de la comunicación. Partiendo del concepto Tayloriano, que consideraba que los objetivos de la dirección y de los obreros coincidían, en última instancia, propone como parte de sus conclusiones, cargadas de subjetivismo, el considerar los sistemas de comunicación como elemento primordial para evitar los conflictos en las organizaciones industriales.

Asimismo, proponen Mayo y sus colaboradores la necesidad que tiene la dirección de obtener una correcta información sobre sus subordinados en todos los aspectos, aún los más triviales.

En este sentido, que uno de los puntos verdaderamente importantes que descubre Elton Mayo y que, sin embargo, no le otorga la debida importancia, son los elementos psicológicos y fisiológicos que afectan en el trabajo.

El grupo humano-relacionista aporta un simple esbozo de opiniones subjetivas respecto a las diferentes situaciones que afectan el proceso productivo.

Elton Mayo no considera a la comunicación como un factor más a tener en cuenta para el mejoramiento de la eficiencia en el trabajo y la creación de un clima más adecuado, sino que

ve en él, al principal elemento que tiene la dirección a disposición para elevar el nivel de productividad de los trabajadores y evitar el descontento y los conflictos que se producen en la empresa industrial.

Aportaciones básicas del humano-relacionismo

- a) La definición del trabajo como la actividad social más relevante del hombre
- b) La importancia de la Psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar la situación concreta del trabajador, reducir esfuerzos y mejorar su clima de trabajo
- c) El reconocimiento de la actividad humana dentro de la empresa no en forma individual, sino a través de grupos, su relación de ellos y la organización.

Escuela estructuralista

Esta escuela estructuralista viene a realizar una síntesis de los conceptos que expresaban Taylor y Mayo y además consideran algunos elementos del análisis de Marx y Weber sobre las organizaciones.

La corriente estructuralista se diferencia básicamente de las escuelas de la Administración Científica y de las relaciones humanas en cuanto al análisis que realiza sobre las relaciones de la unidad productiva o empresa con el sistema social que la rodea. Incluye además conceptos sintetizados de las teorías de Taylor y Mayo, y estos son relacionados con el medio social.

Conceptos principales

- a) La corriente estructuralista analiza los elementos formales e informales de la organización, así como la relación que existe entre ambos.
- b) La extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización
- c) Los estructuralistas dirigen su análisis a todos los niveles de la organización
- d) Estudian todo tipo de estímulos: materiales, sociales, ambientales, la interdependencia de éstos y su influencia mutua
- e) Estudian las relaciones, intercambios, influencia entre la organización y su medio ambiente
- f) Estudian organizaciones de todo tipo (lucro, sociales, etc...) y no sólo productivas (Mayo).

Y cómo los conflictos, contradicciones de la estructura social, se reflejan en la organización, sea de tipo productivo, político o cultural.

Puntos fundamentales

Objetivos de la organización: Estudio de la participación de los miembros de un ente en la fijación de los objetivos del mismo.

Tipología de las organizaciones: Los estructuralistas buscan la caracterización y diferenciación de las organizaciones en algunos elementos más decisivos dentro de la estructura organizativa, ya sea en los fines y objetivos, en las estructuras mismas, etc.

Relaciones sociales dentro de la organización: Las relaciones entre los individuos, entre los individuos y los grupos, entre los grupos y entre los grupos y las organizaciones de cada uno de los miembros y grupos, dentro de una organización.

La organización y su relación con el medio ambiente social: Sitúa a la organización productiva

o de otro tipo dentro de un contexto social y económico determinado y auxilia al administrador a entender los fenómenos y relaciones que se producen dentro de la organización referencia con el sistema social, económico, político, que rodea a ésta misma.

Los conflictos en la organización: Los estructuralistas desarrollan una serie de técnicas, procedimientos y mecanismos que auxilian a los administradores a evitar, suavizar los conflictos dentro de una organización, partiendo del hecho de que los conflictos son reflejo de las contradicciones que se encuentran en la estructura social.

Escuela Neohumano Relacionista

Esta escuela considera aspectos fundamentales de la corriente representada por Mayo y sus teorías de las relaciones humanas dentro de la organización productiva, así como algunos aspectos que vienen a revisar a Elton Mayo en relación con las influencias entre la estructura social y la organización o empresa.

Lo que en realidad aporta es una actualización de las diversas teorías de las relaciones humanas dentro de la empresa y la industria. Toma algunos elementos del estructuralismo, tales como la relación entre la organización productiva y el medio ambiente social, económico, político. Pero el énfasis de esta escuela no se encuentra, como en el caso del estructuralismo en el desenvolvimiento de conceptos teóricos que expliquen la dinámica que se produce dentro de una organización productiva.

El acento de la corriente neohumano relacionista en los Estados Unidos principalmente se encuentra sobre el desarrollo de técnicas y procedimientos más sofisticados, para el control de estas relaciones humanas que se producen dentro de la organización.

Los neohumanos relacionistas se mueven dentro del mismo campo empírico y positivista característico a las ciencias sociales en los Estados Unidos. Los neohumano relacionistas surgen de un acercamiento de la administración a su base real en las ciencias sociales (la psicología de la administración moderna).

Tiene como objeto principal de análisis las relaciones humanas y la búsqueda de una mayor estabilidad y armonía de ésta. Tiene como objeto fundamental de análisis la organización productiva y se desentiende de otro tipo de organizaciones estudiadas por los estructuralistas. El punto de partida de los neohumano relacionistas es el reconocimiento de que la autoridad como tal no es ya un elemento apropiado para el control dentro de la empresa e industrias.

Presenta como una salida y sustitución de la herramienta de la autoridad, la participación. El trabajo es uno de los elementos más importantes para la vida social del hombre y que, por tanto, el hombre tiene una necesidad vital en encontrar una satisfacción dentro de su actividad productiva, ya que esta satisfacción se refleja en toda su vida social.

La corriente neohumano relacionista busca no presentar el control sobre los miembros de la organización como un elemento autoritario, obvio, sino como una corresponsabilidad en la actuación, una especie de autocontrol; pero que logra con esto dar el sentimiento a los trabajadores y empleados de estar participando realmente en la vida y las decisiones de su organización y con esto hacerlos reponsables del buen funcionamiento de la misma.

Por otro lado, dentro de la Administración, se manejan distintas áreas de estudio, entre ellas: Recursos Humanos, Personal o Relaciones Industriales etc..., que a fin de cuentas se encargan de lo mismo. El elemento humano.

Administración de recursos humanos

Existen diferentes concepciones acerca de la Administración de Recursos Humanos; no obstante, y para el presente estudio, la definición que más se acerca es la de Flippo en su obra "Principios de Administración de personal".

Definición

La administración de recursos humanos es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas, cuyo objetivo es contribuir al logro de los fines individuales y sociales de la empresa.

En forma esquemática, la definición se representa así:

Funciones directivas

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Dirección
- d) Control

Funciones operativas

- a) Obtención
- b) Desarrollo
- c) Remuneración
- d) Integración
- e) Mantenimiento

Planeación.— Significa la determinación de los avances del programa de personal, de tal manera que contribuya a la obtención de las metas establecidas por la empresa.

Organización.— Esto se forma mediante el diseño de una estructura de relaciones entre cargo, factores de personal y factores físicos.

Dirección.— Como sinónimo de "actuación", "motivación", "mando". Para lograr que la gente venga gustosa al trabajo y lo realice eficientemente.

Control.—Es relativo a una definición de las actividades de acuerdo con el plan de la organización, el cual a su turno fue formulado sobre la base de un análisis de los fines fundamentales de la organización.

Consecución.—u obtención Tiene dependencia con la obtención de la calidad apropiada y el número también apropiado, de personal necesario para la realización de los fines organizacionales. Trata específicamente con materias tales como la determinación de los requerimientos que debe tener el personal y su reclutamiento, selección y colocación. La determinación de los requerimientos se refiere a ambos, número y calidad del personal. La selección y colocación cubren una multitud de actividades diseñadas con el fin de contratar

personal, tales como requerimientos de empleo en formas impresas, pruebas psicológicas, entrevistas y técnicas de inducción.

Desarrollo.— El desarrollo se realiza con el incremento de las capacidades, con el entrenamiento relacionado, con el desempeño efectivo del cargo para el cual se ha contratado a la persona. Esta es una actividad de gran importancia y continuará creciendo a causa de los cambios tecnológicos, el rediseño de los cargos y la complejidad de las tareas directivas.

Remuneración.— Se define como la retribución adecuada y equitativa para el personal por contribuir a los objetivos organizacionales. Aunque algunas encuestas recientes acerca de la moral han tendido a minimizar la importancia del ingreso monetario de los empleados, no se pretende negar que la remuneración sea una de las funciones más importantes en la dirección de personal. Donde los empleados muestran un interés reducido sobre la importancia de los salarios, se debe sospechar que la remuneración adecuada existe.

Integración.— Tiene relación con el ensayo de efectuar una razonable conciliación entre los intereses de la persona, los de la sociedad y los de la organización. En esto descansa el pensamiento básico, signficante de la superposición de intereses que deben existir en sociedad. Consecuentemente, se deben tratar los sentimientos y actitudes en conjunción, con los principios y políticas de la organización (comunicación, organización informal, sindicatos).

Mantenimiento.— Trata de la consolidación y mejoramiento de las condiciones que se han establecido como: condiciones físicas con los empleados, tales como la salud, las medidas de seguridad y el mantenimiento de actitudes favorables hacia la organización (programas de servicios a los empleados). Como en los áreas de la dirección general, la investigación puede lograr el avance y efectividad del programa como un todo.

Proceso de la administración de recursos humanos

La función general de la administración de recursos humanos es desarrollar y crear políticas, programas y procedimientos, para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo, y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo, lo anterior a la línea y a la dirección, cuyo fin redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad (Fernando Arias Galicia).

El proceso de la administración de los recursos humanos difiere de una organización a otra, y de un autor a otro, no obstante, se puede realizar un esquema general de sus funciones:

1. Empleo
2. Administración de salarios
3. Relaciones internas
4. Servicios al personal
5. Planeación de recursos humanos

Dichas funciones derivan a su vez subfunciones:

Empleo: Su objetivo es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, concordando así con una adecuada planeación de recursos humanos.

Reclutamiento.— Que busca y atrae solicitantes capaces. A manera de política empresarial cuando se presente una vacante debe procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personal propio y de tal forma significar un ascenso para ellos, y en segundo término recurrir a fuentes externas.

Selección.— Analiza las habilidades y capacidades de los solicitantes, a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Y para hacer una selección objetiva, será necesario utilizar técnicas, como análisis de puestos, pruebas técnicas y psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc..., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

Inducción.— Proporciona la información necesaria al nuevo trabajador y agiliza todas las actividades pertinentes para incorporarlo a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, cuyo fin será lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa; por lo que deberá publicar y difundir objetivos y políticas de la empresa con aspectos que la caractericen.

Integración, promoción y transferencia. Asigna a los trabajadores a los puestos en que mejor utilizan sus capacidades. Busca su desarrollo integral y está pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la comunidad.

Vencimiento de contratos de trabajo.— Llegando el caso de términos de contrato de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para el trabajador como para la empresa (de acuerdo a la Ley).

Administración de salarios: Su objetivo es lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente con sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto. La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afectan a la entidad; teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes para cada región de la República donde se tengan sucursales de la organización.

La distribución de la riqueza a través de los salarios, es una forma de contribuir al bienestar del país.

Asignación de funciones.— Señala oficialmente a cada trabajador un puesto claro y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo. Es conveniente llevar análisis de puestos.

Determinación de salarios.— Asigna valores monetarios a los puestos, de tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la empresa y a puestos similares en el mercado de trabajo.

Calificación de méritos.— Evalúa mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto. De la calificación de méritos

se derivan premios y ascensos.

Compensación suplementaria.- (incentivos y premios). Provee incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

Control de asistencias.- Establece horarios de trabajo y periodos de ausencia con o sin percepción de sueldo, justos para trabajadores y organización, así como sistemas eficientes que permitan su control. Para esto es necesario apegarse a lo dispuesto en el contrato colectivo y en el reglamento interior de trabajo.

Relaciones internas: Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso al trabajador, sean desarrolladas y mantenidas conciliando los intereses de ambas partes.

Comunicación.- Promueve sistemas, medios y climas apropiados para crear ideas e intercambiar información a través de toda la entidad. Es importante destacar que la información "confidencial" no existe entre la dirección y el personal.

Contratación colectiva.- Llegar a acuerdo con organizaciones reconocidas oficialmente y legalizadas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la empresa.

Disciplina.- Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos; crear, promover relaciones de trabajo armónicas con el personal. La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios, recurriendo excepcionalmente y en último extremo a castigos y despidos.

Motivación del personal.- Diseña formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

Desarrollo del personal.- Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes necesidades y, para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

Identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción, determinando los puestos sujetos a ellas, a fin de precisar los planes de desarrollo.

Entrenamiento.- Dar al trabajador las oportunidades para desenvolverse y mostrar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles. Obedecer lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo, sobre este punto.

Servicios al personal: satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados con seguridad y bienestar personal.

Actividades recreativas.- Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programa e/o instalaciones para su esparcimiento.

Seguridad.- Crear y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, etc...

Protección y vigilancia.- Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y a sus pertenencias de robo, incendios y riesgos similares.

Planeación de Recursos Humanos: Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura organizacional en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstos, cuyos fines serán determinar programas de capacitación y desarrollo llegando el caso de reclutamiento y selección.

Entrenamiento

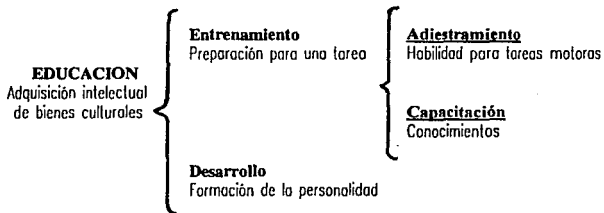
Nombre genérico. Entrenar significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; el entrenamiento forma parte de la educación.

Adiestramiento: Es proporcionar destreza de una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Capacitación: Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Desarrollo

Comprende igualmente al hombre en toda la formación de la personalidad: carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir, etcétera. Hasta ahora, las organizaciones se han preocupado más por el desarrollo de sus ejecutivos.



Modelo de Fernando Arias Galicia

Educación

Lo anterior, conlleva a separar los términos a manera de estudio, es decir, de aquí en adelante se manejará Capacitación y Adiestramiento, como se trata en la Ley Federal del

Trabajo.

En términos generales, es extraordinariamente importante tanto para un país como para una organización; por un lado, permite el mejor aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos; por otro, esa mayor educación puede significar más altos niveles de vida, por un país amplio conocimiento de las condiciones higiénicas, de las situaciones que mejoran la alimentación y de factores que acrecentan la salud, así por un mejor ingreso que permita, igualmente un mayor consumo.

Hasta hace pocos años empezaron a considerar la educación en México, como una forma de inversión en los seres humanos; es decir, en la forma del capital humano.

Los seres humanos o dicho de otra manera los conocimientos, la salud, las experiencias, las habilidades, etc..., del hombre pueden ser incrementadas básicamente por dos métodos: a) por el descubrimiento de esos recursos y b) por la educación, o sea, por el incremento de lo ya existente, mediante nuevos conocimientos, nuevas experiencias, nuevos enfoques a nuevos problemas, nuevas actitudes, etcétera.

Definición

Para Fernando Arias Galicia la educación se entiende como "la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodean, o sea, los aspectos técnicos, científicos, artísticos, humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos. Al educarse, el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad humana y las posibilidades que tiene como productor y como consumidor; como productor, porque el mejor conocimiento de aspectos técnicos y científicos va a dar desde luego un productor mucho mejor y, como consumidor, porque al contar con mayores ingresos, va a destinar parte de ellos al ahorro y parte al consumo, con lo cual se crearán nuevas fuentes de trabajo".(2)

El individuo es el único que puede hacer algo por adquirir intelectualmente los bienes culturales. Una escuela, una universidad, una compañía, una organización pueden poner a disposición de la persona los medios para que obtenga esos bienes culturales; pueden incluso tratar de introducirlo; pero si él no pone nada de su parte indiscutiblemente que no va a educarse. Desde el punto de vista cualquier trabajador, es decir, quien trabaja, es un capitalista puesto que posee una serie de recursos que constituyen su propio capital. El individuo invierte en sí mismo el importe de la educación (libros, colegiaturas, ingresos que deja de percibir, etc...) además el aprendizaje es un proceso activo que requiere inversión en tiempo y energía (capital humano). El individuo es un capitalista porque (en términos generales), a mayor inversión en educación, mayores serán sus ingresos. No gana lo mismo una persona que sólo ha cursado la educación primaria a una que tiene una profesión;

(2) ARIAS, Galicia Fernando. "Administración de recursos humanos"

generalmente, ésta última obtiene mayores ingresos. Sin embargo, también se acostumbra decir que un país o una organización invierten en sus miembros cuando dedican ciertas sumas de dinero al poner a disposición de los individuos.

Impacto económico en la educación

La educación tiene su impacto extraordinariamente importante sobre el desarrollo económico y, por tanto, sobre el desarrollo integral (político, social, cultural, etc...) de un país; en las organizaciones está íntimamente ligada a la planeación de los recursos humanos.

Por otro lado, puede afirmarse que la educación no es de ninguna manera una intranquilidad exclusivamente por parte del gobierno, sino una postura que interesa, además, a los individuos y, naturalmente, a las organizaciones donde van a trabajar éstos.

"Si nuestro país contará con una tecnología propia y adecuada, podría compeler satisfactoriamente en los mercados internacionales". Señala Arias Galicia

Sin discusión, este hecho robustecería la economía nacional al impedir no sólo la fuga de divisas, sino, por el contrario, atraerlas hacia nosotros.

Esta postura no había recibido atención suficiente en las últimas décadas; así, mientras México gastó solamente el 0.07% de su Producto Nacional bruto en la investigación, Bélgica gastó el 1%; Alemania, el 1.3%; Francia, el 1.5%; Holanda, el 1.8%; el Reino Unido 2.2%; en los Estados Unidos, se gastó el 3% y en la Unión Soviética, entre el 2.5 y el 3 %.

Estas cifras corresponden a los años 1959 a 1961. Como se vé los países más industrializados emplean más dinero en la investigación y es precisamente uno de los factores que contribuyen a su desarrollo económico; puesto que la investigación va a permitir por una parte, el mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta y, por otro lado la investigación de métodos y sistemas y tecnología que después exportan a los países subdesarrollados y que éstos tienen que pagar por usarlos. No olvidándose que la investigación requiere personal altamente capacitado en las técnicas y doctrinas científicas; o sea, técnicos con muchos años de escolaridad.

Las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características habilidades del elemento humano con los requisitos de los tareas que está actualmente desempeñando o con las que en el futuro realizará, surgiendo de esta manera, la necesidad de "capacitación" como una responsabilidad del encargado de lograr una optimización del elemento humano: el supervisor. Frente a esta exigencia, surge paralelamente lo de lograr el progreso del elemento humano que se encuentra a su disposición, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo, a su organización y a la comunidad en la que vive, y esto sólo es posible en la medida en que ese ser humano adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades, en cuyo caso la capacitación es el auxiliar más valioso, cierto que todos los días se está capacitando al dar una orden, una instrucción, etc.... Sin embargo, la capacitación para lograr eficiencia debe ser sistemática y realizada en tiempo y circunstancias adecuadas.

Cómo se determinan las necesidades de capacitación y adiestramiento

En las organizaciones, representan una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un debe ser. Se les conoce también como desviaciones. Así pues, el análisis de necesidades es parte medular; antes de lanzar programas de capacitación, se requiere conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras. Dicho análisis generalmente está basado en:

1. Índices de eficacia
2. Análisis de los operaciones
3. Análisis humano
4. Método para obtener información en el análisis de necesidades

Índices de eficacia de la organización

Se expresan frecuentemente en términos de contabilidad de costos, siendo el cociente de rendimiento real sobre el ideal. Aunque dichos índices varían de empresa a empresa, se incluyen generalmente los siguientes factores:

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

Análisis de las operaciones

Se busca eliminar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlos de una manera efectiva. A fin de poder capacitar y perfeccionar al personal, debe tenerse en cuenta que es necesario conocer el trabajo que va a enseñarse y para ello establecer qué es el puesto, qué se hace en él, cuáles son las actividades diarias, periódicas y eventuales que realiza, qué habilidades físicas y mentales se precisan para su ejecución, etc... Se requiere entonces, desmenuzar el puesto en varias partes; de ahí que se utilice el análisis de puestos cuyo objeto es determinar lo que la persona hace y debe hacerlo para hacerlo bien.

Análisis humano

Se realiza tomando dos elementos fundamentales:

- a) Inventario de recursos humanos
- b) Moral de trabajo de la organización

Inventario de recursos humanos: Indica con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y cómo va a proyectar en el futuro.

Los datos que contiene pueden ser:

- Número de empleados con que cuenta la organización y categoría de que se trate
- Edad de cada empleado
- Nivel de habilidad individual
- Actitud de cada empleado frente a su trabajo y frente a su empresa
- Nivel de funcionamiento individual: Calidad y cantidad
- Nivel de habilidad y conocimiento individual para otras tareas
- Posibles situaciones para ese puesto, fuera de la compañía
- Tiempo de capacitación requerido para posibles situaciones
- Tipo de capacitación requerido para un principiante
- Faltas de asistencia
- Movimientos de personal en el tiempo dado, etcétera.

Moral de trabajo de la organización: Los lineamientos de una organización están acordes con las actitudes de sus miembros; si los empleados reciben los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa como un medio para satisfacer sus propias necesidades, la moral que impera es la de cooperación y confianza mutuas. Es excepcional encontrar una circunstancia industrial en que haya coincidencia completa entre objetivos de los empleados y de la empresa.

Método para obtener información en el análisis de necesidades

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

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

ANTECEDENTES

A lo largo de la historia, el hombre ha instrumentado mecanismos que pretenden hacer que el trabajador preste más eficazmente su trabajo y adquiera los conocimientos que le permitan aspirar a superarse laboralmente; las corporaciones romanas, los gremios y el aprendizaje, son un ejemplo de lo anterior, no obstante, con el paso del tiempo degeneraron en formas de explotación.

Es evidente que no en todo tiempo se pensó en la capacitación y adiestramiento como un derecho social orientado a que el trabajador pueda acceder a una vida decorosa. Así, por ejemplo, en la era del estructuralismo individualista y liberal, la solución era a la vez sencilla y cruel: según aquellas ideas, la misión de la sociedad consistía únicamente en garantizar a cada hombre la libertad de forjar su destino, pero nadie, ni siquiera la sociedad, estaba obligada a ayudarla; de ahí que el hombre que quisiera ascender en la escala social debió capacitarse así mismo. Por otra parte, en aquel mundo de ideas, la empresa hacía uso de su libertad contractual al utilizar únicamente a los hombres que juzgara capacitados .

Fundamento legal

La Ley Federal del Trabajo de 1931 reglamentó con limitaciones la obligación patronal de establecer y sostener "escuelas elementales en beneficio de los trabajadores..."(artículo 111-VIII). Asimismo, en la fracción XXI del mismo artículo quedó consignada la obligación patronal de otorgar becas a uno de sus trabajadores o a uno de los hijos de éstos.

Un primer intento legislativo nacional para trasladar a las empresas la formación artesanal, se encuentra en el artículo 218 de la Ley de 1931, que disponía que el contrato de aprendizaje era "aquel en virtud del cual uno de las partes se compromete a prestar sus servicios personales a otra, recibiendo a cambio enseñanza en un arte u oficio y la retribución convenida".

Del 18 de agosto de 1931 al 30 de abril de 1970, que estuvo vigente el precepto transcrito, fue de gran utilidad porque la gran mayoría de los trabajadores electricistas, herreros, torneros, mecánicos, impresores, carpinteros, recibieron las lecciones de sus artes y oficios mediante el sistema de aprendizaje.

El intento mencionado aún cuando rindió frutos, se prestó a abusos por parte de los patronos porque permitía que durante el periodo de aprendizaje se pagara un salario inferior al mínimo. Esta posibilidad originó que en muchos casos se explotara al trabajador pagándole salarios menores sin que estuviera aprendiendo arte u oficio alguno, sino desempeñando un trabajo que no requería mayor preparación; o en algunas otras ocasiones, aún cuando el trabajador conocía el arte u oficio en que prestaba el servicio, con pretexto de que se le estaba enseñando, se le pagaba un salario inferior al mínimo legal.

En la Ley Federal del Trabajo de 1970, se suprimió el contrato de aprendizaje (según la Exposición de Motivos), por "considerar que, tal como se encontraba reglamentado, era una

remisencia medieval y porque, en multitud de ocasiones, era un instrumento que permitía, a pretexto de enseñanza, dejar de pagar los salarios a los trabajadores o pagarles salarios reducidos".

La Capacitación y el Adiestramiento surge en la Ley Federal del Trabajo de 1970 al señalarse en el artículo 132, fracción XV.

Pese a que el texto aprobado en dicho año significó un retroceso con respecto al proyecto originalmente enviado al Poder Legislativo, es importante por tratarse del nacimiento formal del derecho de capacitación y adiestramiento.

Cuyas obligaciones de los patrones fueron: organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de su adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que de común acuerdo, elaboraran con los sindicatos o trabajadores, informando de ello a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o las autoridades del trabajo de los Estados, Territorios y Distrito Federal. Estos podrían implantarse en cada empresa o para varios, en uno o varios establecimientos, departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por conducto de escuelas o institutos especializados o por alguna otra modalidad. Las autoridades del trabajo vigilarían la ejecución de los cursos o enseñanzas.

Los múltiples posibilidades del artículo en cita, la falta de reglamentación de los periodos para impartir la capacitación y adiestramiento, motivó a que fuera casi nula su aplicación.

Asimismo, de conformidad con el artículo 4° del mencionado instrumento, los países signatarios del mismo se comprometen a adoptar y llevar a la práctica, gradualmente, sistemas de formación profesional de jóvenes y adultos en todos los sectores y actividades económicas.

Por otro lado, el Presidente de la República José López Portillo en su Primer Informe de Gobierno, el 1° de septiembre de 1977, destacó la importancia de la capacitación y adiestramiento.

Manifestando: "Enviaré una iniciativa de reformas al artículo 123 de nuestra Carta Magna para elevar el rango constitucional con el carácter de garantía social, el derecho de los trabajadores a la capacitación y al adiestramiento, herramientas que consideramos de gran eficacia para elevar sus niveles de vida y combatir la desocupación"

En los meses de octubre y noviembre del mismo año, el Presidente remitió iniciativa de Reformas a la Constitución General de la República, conteniendo diversas adiciones tanto en materia de capacitación y adiestramiento, como de seguridad e higiene y ampliación de la competencia de las autoridades federales. Efectuado el trámite para la reforma constitucional, el artículo 123, quedó adicionado en materia de capacitación y adiestramiento:

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

"XXXI...También será competencia exclusiva de las autoridades federales... respecto a las obligaciones de los patrones en materia de C y A* de sus trabajadores en los centros de trabajo, para lo cual las autoridades federales contarán con el auxilio de los estatales, cuando se trate de ramos o actividades de jurisdicción local, en los términos de la Ley reglamentaria correspondiente".

Las anteriores reformas se publicaron en el Diario Oficial de la Federación de fecha 9 de enero de 1978.

El 7 de abril de 1978, el Presidente López Portillo, envió al Congreso de la Unión, la iniciativa de Ley que reforma diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, a fin de reglamentar la norma constitucional relacionada con la C y A de los trabajadores.

Con fecha 28 de abril de 1979, salieron publicadas en el Diario Oficial las reformas a la Ley Federal del Trabajo en materia de C y A. Estas reformas entraron en vigor el 1° de mayo del año mencionado.

Dicho decreto reformó los artículos: 3°, 25, 132, 159, 180, 391, 412, 504, 512, 523, 526, 527, 528, 538, 539, 876, 877 y 891; así como la denominación del Capítulo IV, Título Once de la LFT**. Asimismo, adicionó a la Ley el Capítulo III Bis los artículos 512-A a 512-F, 527-A a 539-F.

Nacimiento del artículo 123 y el Capítulo III - Bis

Para explicar el origen y la razón de las obligaciones se remite al Decreto Constitucional de Apatzingan, cuyo artículo 39 expresa que: "La instrucción no necesaria a todos los ciudadanos debe ser favorecida por la sociedad con todo su poder", norma que reproduce la disposición contenida en la declaración de derechos de 1793 en la Primera República Francesa. Ninguna otra disposición de nuestro derecho constitucional posee tanto grandeza, pues es la primera y única vez en que la educación se elevó a una categoría de obligación social, altura de miras que no tiene el artículo 3° de la Carta Magna de 1917 que se limita a decir que "la educación que imparta el Estado..." lo que no es idéntico a que el Estado deba impartirla. Sin duda, el Estado ha comprendido que la educación es un imperativo social, pero los hombres de la Revolución desconfiaban del poder público (desconfianza de la que nació el Artículo 123) y creían que sería más fácil exigir de las empresas el cumplimiento de una obligación, que del Estado, y a fe que tenían razón, porque todavía no existe un procedimiento jurídico para que los jefes de familia puedan exigir del poder público, proporcionen educación a sus hijos o paguen una indemnización compensatoria.

* De aquí en adelante se usarán estas siglas para denominar a la Capacitación y Adiestramiento

** De aquí en adelante se usarán estas siglas para denominar a Ley Federal del Trabajo

Otra de las más enconadas, pero también de las más bellas batallas, la libró la Comisión en contra de los representantes del capital hasta lograr la inclusión de la fracción XV, del art. 123 de la Ley, que impuso a los patronos la obligación de proporcionar a los trabajadores la C y A necesarios para responder al reto de la maquinaria nueva. Lamentablemente, la mutilación efectuada por la Cámara de Diputados nulificó las posibilidades de acción de las autoridades del trabajo. Así pues, como se mencionó en 1977, el poder ejecutivo decidió

constitucionalizar la obligación; a ese efecto, fusionó el Congreso dos de las fracciones del artículo 123 y colocó en la trece las bases para la C y A. A partir de ese momento, las Secretarías de Educación y del Trabajo disputaron la facultad de preparar las leyes reglamentarias y aplicarlas después de su aprobación. Pero en la confrontación salió avante la Secretaría del trabajo; así surgió el Artículo III Bis del Título IV de la LFT.

La fracción XIII del artículo 123 constitucional apartado A, dispone: "las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores C y A para el trabajo.

En el Capítulo III Bis de la LFT se dispuso que "todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione C y A en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores, aprobados por la STPS*, la que, según el artículo 153-R disfrondrá de sesenta días para de aprobación o modificación".

Haciendo énfasis en la fracción XIII del artículo 123-A Constitucional que prescribe: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, C y A para el trabajo."

En el anterior precepto reina, una anarquía terminológica, pues utiliza, siendo distintos, el vocablo de empresa como sinónimo de empresario. La empresa no es un sujeto ni es titular de los mismos, es el empresario.

A la luz de esta aclaración, resulta evidente que dicho precepto se está refiriendo al empresario y no a la empresa. O lo que es lo mismo, el precepto constitucional impone la obligación de proporcionar la C y A sólo a patronos que tienen el carácter de empresarios.

Para delinear al sujeto pasivo de la anterior obligación que, de acuerdo con el cuerpo de leyes laborales, el empresario es el titular del derecho de gestión (derecho de administrar) es decir, planear y organizar; y, derecho de dirigir (mandar y dirigir en la empresa).

Combinando el mandato mencionado con los conceptos de empresario y empresa, se puede concluir que todos los empresarios titulares de un conjunto unitario de relaciones jurídicas personales comunitarias, generadas y unificadas por la prestación del trabajo subordinado aplicado a la producción o distribución de bienes o servicios para obtener utilidades, están obligados a capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

* En adelante estos siglas serán Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Como inmediato corolario se observa que hay algunos patrones como por ejemplo: los domésticos, que no están obligados a proporcionar C y A por no ser empresarios (art. 331 LFT).

Sin embargo, el artículo 132, fracción XV de la LFT, al intentar reglamentar el encargo constitucional que se viene comentando, estipula que los patrones (no sólo los patrones empresarios) están obligados a proporcionar C y A a sus trabajadores; se estima que este precepto, en cuanto trata de imponer esa obligación a los patrones que no tienen el carácter de empresarios, adolece de inconstitucionalidad.

La Ley Prevee la posibilidad de que la capacitación se reciba en el mismo centro de trabajo o en escuelas u organismos especializados; pero esas escuelas y su personal docente deberán estar autorizados y registrados en la STPS. Es importante tener en cuenta que la C y A deberán impartirse durante las horas de la jornada del trabajador (art. 153-E), salvo que por naturaleza de los servicios, el patrón y el trabajador convengan otra forma o cuando el trabajador pretenda capacitarse en una actividad distinta a las labores que desempeñe en la empresa, pues, en tal caso, la capacitación se recibirá fuera de las horas de su jornada.

Se dispone que los trabajadores que estén capacitándose deberán asistir puntualmente a los cursos, atender las instrucciones de sus maestros y presentar los exámenes de evaluación, estableciéndose en el artículo 153-D, el derecho que los trabajadores que habiendo aprobado los exámenes de C y A, tengan derecho a que se les expidan constancias sobre su capacidad, las que deberán ser registradas en la forma que indica la propia Ley junto con la STPS.

El Servicio Nacional de Empleo y Adiestramiento, se encarga de administrar una Dirección General de Capacitación y Productividad, como organismo descentralizado dependiente de la STPS. A dicha Dirección se encarga el registro de Comités Nacionales de C y A en ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente, así como la aplicación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos Comités. En cada empresa deberán constituirse comités mixtos de C y A, integrado por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, los cuales deberán vigilar la instrumentación del sistema y los documentos que se implanten para mejorar la C y A de los trabajadores.

Es de hacerse notar que el artículo 153-0, prevee el caso de que en una empresa en que no exista sindicato y, entonces, como tampoco existirá un control colectivo, las empresas deberán someter a la aprobación de la STPS, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de C y A que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar.

Cuando exista sindicato y, por lo mismo, un contrato colectivo de trabajo, deberán incluirse dentro de éste las bases para ejecutar los planes de C y A; pero en todo caso esos planes deben ser aprobados por la mencionada Secretaría.

Los planes y programas en general, deben referirse a periodos no mayores de cuatro años y comprenderán todos los puestos y niveles existentes en la empresa y otros requisitos más, que se explicarán adelante.

Además de lo anterior, la LFT dispone que en los Estados de la República podrán establecerse consejos consultivos estatales de C y A, que estarán integrados por el

Gobernador de la Entidad Federativa y representantes de la STPS, de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social, así como por tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores y tres representantes de la organización patronal de la entidad.

NATURALEZA JURIDICA

Entender la naturaleza jurídica de la C y A de los trabajadores es una tarea compleja pero indispensable. No es posible comprenderla si antes no se analizan diversos aspectos como definición, objetivos y significado.

Definición

Según el diccionario de la lengua hispano dice que:

Es la acción de *hacer apto o hábil para alguna cosa* adiestramiento es *hacer diestro, enseñar o instruir, guiar o encaminar*. Así se tienen que gramaticalmente no existen mayores diferencias entre ambos vocablos.

En la práctica ha comenzado a cobrar prestigio una indistinción; la capacitación implica el habilitar al trabajador, tenerlo en aptitud de desempeñar una actividad, superior a la que realiza, a través de la obtención de conocimientos nuevos. El adiestramiento consiste en enseñar, instruir, al trabajador en el trabajo que desempeñará normalmente, buscando su perfeccionamiento.

Al respecto, Mario de la Cueva afirma que lo importante no es la diferencia que hay entre dos palabras, sino el propósito de la institución, es decir, que se prepare a los hombres para desarrollar aptitudes y cumplir sus actividades con la mayor eficiencia.

El mismo tradadista dice que la C y A es "la enseñanza teórica y práctica que prepara a los hombres para desarrollar su actividad con el grado mayor de eficiencia, la cual, a su vez será la fuerza que los lance a la conquista de los más altos niveles en la escala de las profesiones y oficios.

En resumen, la naturaleza jurídica de la C y A corresponde a un derecho social de clase y de orden público, que constituye la fórmula eficaz para preparar a los trabajadores ante las innovaciones tecnológicas que se les presenten, para producir más y mejor, para lograr su realización como hombres en su vida, en su trabajo y en su desarrollo económico. Complementariamente es un elemento indispensable para que se realice con plenitud el derecho del trabajo.

Concepto jurídico laboral

El concepto jurídico-laboral de C y A, a falta de definición legal, se debe construir utilizando tanto la categoría lógica jurídica en la que encuadra como su significado gramatical.

Se ha pretendido distinguir entre C y A y se explica: "Capacitar es proporcionar al trabajador tanto en teoría como en la práctica elementos para que en vía de promoción pueda ocupar una vacante superior al puesto que desempeña; y adiestrar es actualizar los conocimientos y habilidades del trabajador en el puesto que ejecuta". Esto es *la capacitación es para un puesto distinto y el adiestramiento para el mismo puesto que se realiza*.

Gramaticalmente tampoco es sostenible esa distinción: la denominación C y A es, en términos gramaticales certera y clara; significa: enseñar para ser apto; instruir para habilitar. Los vocablos: enseñar para ser apto; instruir para habilitar entrañan, por su propia acepción, la idea de transmisión de conocimientos y de destrezas para poder aplicarlos. Esta transmisión de conocimientos y destrezas puede ser, no hay distinción posible, tanto para aprender un nuevo puesto como para conocer mejor el puesto que desempeña.

La iniciativa presidencial de 1968 empleó únicamente la palabra "capacitación" en el artículo 132 fracción XV, pero la Cámara de Diputados adicionó la norma diciendo "Capacitación o Adiestramiento". La única explicación que existe sobre la adición se encuentra en el Dictamen de las Comisiones Unidas de la Cámara que dice: Se modifica la fracción XV del artículo 132 para hacerlo más flexible, a fin de que cumpla sus objetivos de C y A en forma más expedita. Con esa adición, la Cámara de Diputados creó una confusión más, igual que hizo con el *malhadado* artículo quinto transitorio del que todavía no se sabe por qué no ha sido suprimido.

Sin embargo, de lo anterior se concluye; que lo importante es preparar a los hombres para desarrollar sus aptitudes y cumplir con su actividad.

Finalidades de la capacitación y el adiestramiento

Las finalidades de la C y A van dirigidas a que los trabajadores aprendan los conocimientos y destrezas de un trabajo que ya saben.

La C y A deberán tener por objeto: actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre cómo aplicar la nueva tecnología en ella.

Pero no basta que los trabajadores mejoren los conocimientos y destrezas de un trabajo, sino que es necesario que se les capacite y adiestre para que puedan desempeñar ese trabajo conforme a las medidas de seguridad e higiene preventivas de accidentes y enfermedades.

En las reformas de 1978, se tuvo presente la importancia de esta necesidad y, en el artículo 153-F, fracción III, se consagró como una de las finalidades de la C y A que: "deberán tener por objeto: prevenir riesgos de trabajo".

La C y A va dirigida fundamentalmente a las aptitudes intelectuales: desenvolvimiento del intelecto y prepararse para la utilización de la técnica; y las actitudes físicas: desarrollo orgánico de las condiciones psicobiológicas y utilización científica de las energías del hombre trabajador. Pero además de las aptitudes intelectuales y físicas, el hombre tiene también aptitudes éticas (sentido de la moral) y aptitudes estéticas (sentido de lo bello). Ahora bien como la vida humana constituye una unidad inseparable, el desarrollo de una de las aptitudes implica necesariamente el desenvolvimiento de las otras, por lo que teniendo en cuenta este enlace indisoluble, el la fracción V, del artículo 153-F, que dispuso: "Que la C y A deberá tener por objeto: en general mejorar las aptitudes del trabajador". La C y A es educación y como educación tiende a colaborar en el desarrollo integral y armónico de las aptitudes intelectuales, físicas, éticas y estéticas del hombre trabajador.

La C y A obedece a los principios de vitalidad y productividad.

Desde otro punto de vista, las políticas de C y A deben tener por objeto, conforme a la recomendación 150 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), asegurar el acceso de un empleo, según las aspiraciones de cada trabajador; proteger al trabajador conforme al desempleo, el subempleo y los riesgos profesionales; y conseguir el avance social, cultural y económico que los tiempos demandan.

El objeto de la C y A es además, "sustituir el escalafón ciego por capacidad".(4)

Trabajadores a quienes debe capacitarse

Una de las obligaciones naturales que se deriva de la relación laboral es, sin duda alguna, no sólo la obligación que tienen los patrones de capacitar a sus obreros, sino también muy particularmente la conveniencia de hacerlo.

Sin embargo, siendo tan importante esta obligación, generalmente la han descuidado casi todos los patrones del mundo.

¿Pueden negarse los trabajadores a ser capacitados?

Una pregunta que resulta interesante formular en esta materia es la referente a si puede negarse el trabajador a recibir C y A, y en todo caso qué consecuencias le acarrea esa conducta.

Es evidente que la obligación de los patrones de dar a sus trabajadores C y A, carece de un complemento legal adecuado; es decir, no existe una obligación correlativa de los trabajadores de capacitarse y adiestrarse.

Esto significa que la C y A no se trata de una simple obligación legal a cargo de los patrones, sino de una obligación condicionada al correspondiente ejercicio del derecho correlativo por parte, bien de los sindicatos, bien de la coalición de los trabajadores, en este último caso, cuando no existe contrato colectivo de trabajo. En otras palabras: si los sujetos activos del derecho no lo ejercen, el patrón no podrá obligarlos a celebrar los convenios respectivos y, por lo mismo, no violará la Ley aunque no cuente con planes y programas de capacitación.

De aquí que se afirme que una institución tan importante como la C y A, tan fastuosamente instrumentada con la reforma de 1978, está sustentada en la endeble condición de que los trabajadores quieran ser capacitados y adiestrados y que hagan valer su derecho respectivo.

Por otro lado, cuando no existe protesta alguna por parte de los trabajadores por rehusarse a ser capacitados; sino que son o que se encuentran con neutralidad, tienen derecho a recibirla todos los que prestan servicios a un patrón que tiene una empresa. Por ejemplo: no tienen este derecho los trabajadores que prestan sus servicios para un sindicato, puesto que los sindicatos, no son ni pueden ser empresarios.

(4) CAVAZOS Flores Baltazar. *Tratados laborales*

Ahora, conforme a lo dispuesto por los artículos 153-A y 153-0, fracción II de la LFT, todo trabajador (de planta o eventual), que ocupe el puesto de más bajo nivel, que desempeñe las labores más sencillas o más complejas, que preste sus servicios en una empresa, tiene derecho a que se le proporcione C y A.

La obligación de proporcionar C y A sólo se impone a favor de los trabajadores que ya vienen prestando sus servicios en la empresa y a los trabajadores de nuevo ingreso; pero también puede convenirse proporcionarla a trabajadores que aspiren ingresar en una empresa.

Con estas últimas personas que se encuentran en vías de capacitación y no producen ningún beneficio a la empresa que los contrata, no puede decirse que están frente a una relación de trabajo.

¿Están de acuerdo los trabajadores en capacitarse?

Otro cuestionamiento de relevante importancia, es saber si los trabajadores están de acuerdo en capacitarse.

Inicialmente se suponía que la reacción sindical al respecto sería negativa; sin embargo, la experiencia en la práctica ha desmentido tal suposición. Los trabajadores y los sindicatos quieren y desean capacitarse.

Se encontró un caso, en el que un sindicato pretendía que la capacitación fuera de dos horas todos los días, lo cual desde luego no es pertinente, pues no hay que llegar a extremos peligrosos, simplemente cabe recordar que la capacitación implica a "trabajadores que estudian y no a estudiantes que trabajan".

Se aconseja que se imparta, por ejemplo, media hora diaria pero sería aún mejor preferible dedicar dos o tres horas consecutivas un día a la semana, para obtener un mejor aprovechamiento.

Pudiéndose concluir que todos los empresarios titulares de un conjunto unitario de relaciones jurídicas personales comunitarias, generadas y unificadas por la prestación del trabajo subordinado aplicado a la producción o distribución de bienes o servicios para obtener utilidades, están obligados a capacitar o adiestrar a sus trabajadores.

Obligaciones de los trabajadores

Dos obligaciones fundamentales, vistas desde las finalidades de la C y A, debieron haberse impuesto a los trabajadores: en primer lugar, la obligación de capacitarse y adiestrarse y, en segundo, la obligación de colaborar, durante las horas de su jornada, como instructores internos habilitados, en la C y A de sus compañeros de trabajo.

Estas dos obligaciones que resultan lógicas y necesarias para el éxito del sistema brillan por su ausencia en el ordenamiento laboral vigente.

Se deja a la plena y libre voluntad de cada uno de los trabajadores decidir si aceptan o no ser capacitados y adiestrados. El trabajador puede negarse, sin ninguna responsabilidad. El dejar a la voluntad de los trabajadores decidir si se capacitan o adiestran va a dificultar y retardar el logro de las nobles finalidades de esa institución; se topará con la abulia e

indiferencia de la mayoría de nuestros trabajadores para alcanzar su propia formación y superación personal. Todo el soporte y éxito del complicado, acucioso e impresionante sistema se dejó a la decisión personal de cada trabajador. "Ya es hora, afirma Néstor De Buen, de que también el trabajador sea considerado como hombre con responsabilidades sociales, mayor de edad y no sujeto endeble, incapaz, que exige una protección enferma y una tutela permanente. Si es necesario, porque lo es, que en nuestro país se incremente la productividad, obliguese a los trabajadores a los trabajadores a que se preparen y no sigan adoptando aptitudes incongruentes con las dramáticas exigencias del tiempo en que vivimos".

Si, es importante que los trabajadores estén obligados a capacitarse y a adiestrarse, también resulta de trascendental importancia que se les obligue a contribuir en la C y A de sus compañeros de trabajo. Basta recordar, para fundar la necesidad de esta colaboración, que son los propios trabajadores quienes mejor conocen, por estar operándolos durante todas sus jornadas, la maquinaria que se encuentra a su cargo y, por razón natural, son las personas más idóneas para ser los instructores.

En la LFT, el legislador no instituyó esas dos importantes obligaciones y solamente con timidez y con criticable sentido de protección, se atrevió, en el artículo 153-H, imponer a los trabajadores que acepten recibir la C y A, las obligaciones siguientes:

1. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de C y A;
2. Atender las indicaciones de las personas que impartan la C y A y cumplir con los programas respectivos;
3. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Cabe preguntarse, por qué la LFT no señala expresamente, si el incumplimiento de esas obligaciones es o no sancionable. Se estima que al aceptar recibir C y A, las citadas obligaciones se convierten en deberes relativos al trabajo contratado, por lo que su incumplimiento o desobediencia es causal de despido.

Las obligaciones de los trabajadores que reciben C y A de asistir puntualmente a los cursos, sesiones y actividades, de atender a las indicaciones de los instructores de cumplir con los programas respectivos y de presentar los exámenes requeridos; sólo lo serán para aquellos trabajadores que se hayan integrado voluntariamente a los programas de C y A

PLANEACION DE LA CAPACITACION

La capacitación como catalizador del desarrollo empresarial.

Los cuatro recursos básicos con que cuentan las empresas para el logro eficiente de sus objetivos (con los componentes de Economía, Calidad y Oportunidad) son:

- a) Humanos
- b) Financieros
- c) Materiales
- d) Técnicos

Se considera como primeros, a "los recursos humanos, son ontológica y objetivamente los más importantes recursos de la empresa".

La anterior afirmación la da Eugenio Eucherio y supone lo siguiente:

De ninguno de los cuatros recursos señalados se puede prescindir en empresa alguna. Pero cabe observar que para optimizar a cada uno de estos recursos se recurre a acciones de diversa naturaleza, en las que siempre interviene como actor principal el hombre, esto es, los recursos humanos.

Los recursos humanos. Por su naturaleza dinámica y autónoma (como individuo o miembro de la sociedad y dentro de ésta, perteneciente a diversos grupos), así como por su sensibilidad personal, la empresa requiere preservar e incrementar constantemente los factores que los recursos humanos requieren para su desarrollo en y por el trabajo, incluso sin dejar de considerar las actividades que, fuera del empleo, el trabajador tiene como preferentes.

Los recursos financieros. De naturaleza inerte. Necesitan del hombre, el financiero, para que, con las transacciones oportunas en el mercado este recurso se vea incrementado y canalizado hacia los objetivos establecidos por la empresa.

Los recursos materiales. También de naturaleza inerte. Instalaciones, maquinaria, equipo y herramientas necesitan al hombre para su mantenimiento, manejo y operación. Aún los más sofisticados: máquinas computadoras que tanto más sorprenden con su perfección constante y, principalmente, por el fabuloso volumen de operaciones que realizan, a velocidades que parecen fantásticas, no son, sin la intervención del hombre más que un cúmulo de mayor o menor tamaño de materia inútil. Se considera que un buen ejemplo de miopía moderna, es alabar las "virtudes" innumerables que poseen estas máquinas que tanto y tanto ayudan a la ciencia y técnicas actuales; pero sin que en estos comentarios se le dé el lugar adecuado al hombre que las concibió y constantemente las perfecciona.

Aimismo, dentro de estos recursos se cuenta todo lo relacionado de manera directa con el proceso productivo de un bien o servicio.

Los recursos técnicos. Que se pueden conceptualizar como aquellas herramientas e instrumentos

necesarios para llevar a cabo los procesos productivos y administrativos de la organización, entre ellos: gráficas y estadísticas.

Para llegar a introducir dentro de las empresas la gran verdad de que los recursos humanos son más valiosos en todos los aspectos que los demás recursos de la empresa, hubieron de pasar muchos años de estudios del hombre en el trabajo. Taylor, Fayol, Elton Mayo, Abraham Maslow y Frederick Herzberg, entre otros, han contribuido en su tiempo mediante el desarrollo de sus investigaciones, a introducirla.

De ahí que actualmente prever y planear en materia de recursos humanos en las empresas, se haga imprescindible.

Y es aquí donde la función de capacitación en el desarrollo de recursos humanos está llamada a ser el elemento clave, el catalizador del desarrollo de las empresas, al ser el instrumento más adecuado en las funciones de integración y dirección de recursos humanos.

Hoy empresas que, dada su madurez como tales, no conciben a la capacitación como una nueva disposición legal que "hay que cumplir", ni como un "gasto más", sino como una inversión, de la cual el empresario verdadero sabe que habrá de recibir él mismo, grandes beneficios de muy diversa índole, tales como el económico, cívico y moral.

La capacitación como recurso preventivo de conflictos en las empresas

La empresa, al recurrir a la capacitación, siempre será para atender en el empleado cualquiera de las necesidades:

- a) El desarrollo de determinado tipo de habilidades
- b) Proporcionarle nuevos conocimientos, o bien,
- c) Modificarle determinadas actitudes

Estas necesidades fueron detectadas mediante técnicas especiales y obedeciendo a un plan y a un programa apropiado, en el cual se observa la necesidad de la empresa de incrementar la eficiencia del trabajador en su empleo para mejor consecución de los objetivos de la empresa; pero, al mismo tiempo, al satisfacer la necesidad de capacitación en el trabajador, lograr que éste, por su recién adquirida preparación, pueda estar en mejores condiciones para aspirar a una promoción y la mejora económica por su eficiencia.

De no haber una eficiente y bien planeada e implementada capacitación, la empresa sufrirá, entre otras situaciones colidanas, las siguientes:

- Alta rotación de personal en todos los niveles;
- Constantes fricciones con la supervisión en la línea de producción;
- Bajo moral laboral;
- Bajo productividad en general;
- Baja calidad en productos y deficiencia en servicios;

- Tardanza en el avance de programas, y
- Altos costos de operación.

Todo ello encerrado en un círculo vicioso de tensión general en las relaciones obrero-patronales.

Al darse la capacitación eficientemente, en mayor o menor grado, cada una de estas situaciones menguarán su gravedad hasta el grado de hacerse manejables, en un clima más adecuado para ello.

La capacitación: Una actividad integral, permanente y facilitadora del cambio productivo en la empresa

Es común encontrarse con empresas en las que se ignora el potencial de desarrollo de sus recursos humanos y en este estado de cosas los funcionarios ven con gran preocupación el alto índice de rotación de empleados, técnicos y aún directivos que dejan esa empresa para emplearse en otra, sin una razón manifiesta, clara (para la empresa "abandonada") y válida.

Este problema se agudiza cada vez más, presentando caracteres alarmantes la falta de personal calificado, semicalificado y/o con experiencia. Y es que resulta natural que ese personal que sale de una empresa por falta de factores motivacionales, busque en otras lo que en ésta no ve.

Cierto que en algunos casos la causa de la salida es porque encontró otra empresa que le paga mejor, pero, si se quiere ser honesto, al analizar y efectuar la entrevista de salida, se podrá observar que el factor "mayor oportunidad de progreso y realización", tanto personal como profesional, aparece cada vez con mayor frecuencia.

De manera que, tratar de detener a este personal solamente con aumento de sueldo, es una práctica poco aconsejable que repercute en un círculo vicioso, en cualquier política de salarios que se precie de armónica.

Conocer el mercado profesional bien actualizado para los puestos de la empresa, un adecuado plan integral de capacitación y un clima laboral sano, son los parámetros en los que se debe manejar el problema de la alta rotación de personal en las empresas.

Respecto al reclutamiento y selección de personal, se ha visto que los candidatos con mayor potencial de desarrollo profesional, prefieren contratarse con una empresa en la que se valora adecuadamente el deseo de aprender y participar en programas concretos de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

Esto es válido tanto para personal profesional con experiencia, como para profesionistas recién egresados de las instituciones de educación, sea esta técnica, media o superior.

Volviendo al punto de administración de sueldos y salarios, al existir en la empresa un bien administrado plan de capacitación, los resultados de la evaluación de la capacitación se convierten en fuentes formales de información para tomar decisiones salariales más equitativas y técnicas con la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores.

Un director de empresa realmente actualizado, que concibe el cambio tecnológico constante como un gran beneficio del que debe estar participando, en menor o mayor grado toda empresa (al margen de su magnitud) hace de la actividad de capacitación su mejor aliado, sacando de la ignorancia y aportando de la obsolescencia en sistemas y procedimientos en su empresa con la planificación adecuada en este punto, recibe de frente todos los beneficios que la tecnología moderna puede aportarle.

Es esta la actitud directiva que reclaman todas las empresas del país, tanto las del sector público como las del sector privado.

La eficiencia de las empresas privadas no es tan sólo un objetivo empresarial, sino también una justa exigencia del pueblo trabajador, que reclama progreso; ser un eficiente administradora de los recursos de la Nación, es un imperativo de justicia social en el caso de las empresas descentralizadas.

Planificación de la capacitación

(Modelo según Eugenio Euquerio en su obra Manual de Relaciones Industriales)

1. Filosofía institucional
2. Objetivos institucionales
3. Evaluación del desempeño laboral
4. Detección de necesidades de capacitación
5. Determinación de los objetivos de capacitación
6. Programación de la capacitación
7. Implementación de la capacitación
8. Mantenimiento a la función de capacitación
9. Diseño tentativo de carrera: recurso post-capacitación

Conceptualización propuesta de cada factor considerado

1. **Filosofía institucional:** Cuando una persona o un grupo concibe el nacimiento de una empresa fabril o de servicios, en menor o mayor grado, queda manifiesta la filosofía de esta naciente empresa o institución. Lo importante es que esta filosofía —para efectos de planificación institucional y, por lo tanto, para la planificación de la capacitación—, se manifieste clara y objetivamente, y se difunda hasta el grado en que sea del conocimiento de todos los niveles que constituyen la empresa.

La filosofía institucional será pues, fuente clara y objetiva para que fácilmente, se base a ésta, se puedan redactar los polílicos y normas generales de la empresa. Esto es, aportará la mayoría de los elementos cualitativos en la determinación de los objetivos institucionales.

La filosofía institucional no debe ser "intuida" por los integrantes de la empresa y menos aún por la sociedad. Esta filosofía debe ser en su redacción lo suficientemente asimilable para toda empresa a efecto de que en ninguno de los actos que se den en ésta vayan en contra de la filosofía que la inspira.

Precisamente, cuando esta filosofía, suponiéndola clara y objetiva, no ha sido divulgada

adecuadamente dentro de la misma, provoca el hecho de que, en el cotidiano quehacer de algunas empresas, se esté contradiciendo esencialmente la filosofía que inspira a ésta, pues no se puede seguir una pauta desconocida.

Por lo que toca a la divulgación social de esta filosofía institucional, se considera que puede ser conocida la esencia constitutiva de la empresa, aun antes de que el conocimiento directo se dé en determinado sector social, haciendo que la expectativa de ese sector sea positiva para la institución, aún antes del contacto directo que las llegara a unir.

2. Objetivos institucionales: Determinan éstos la naturaleza fundamental de la empresa o institución, pero incorporándole ya el giro, la forma, la materia y la esencia cualitativa, mediante la cual se habrá de presentar a la sociedad el producto y/o servicio de la empresa.

Todos y cada uno de los componentes, atributos y cualidades del producto y servicio deben ser susceptibles de medición, pues de otra forma se estará hablando subjetivamente de evaluar tal o cual aspecto del producto. Esto es fundamental cuando se quiere en la empresa superar los logros y cualidades del servicio o producto que vende la institución, pues la evaluación sólo puede efectuarse comparando el "es" (realidad objetiva) con el debe ser (objetivo institución) en términos de costo (economía), cantidad (producción), calidad (cualidades) y oportunidad (tiempo); que son los componentes de la relación eficacia-eficiencia.

3. Evaluación del desempeño laboral: Hasta aquí, las consideraciones acerca de la empresa como ente abstracto. Ahora, se hace contacto con la capacidad productiva del trabajador como antecedente necesario como los anteriores puntos, a la función de capacitación.

Cada una de las unidades administrativas de la empresa (a todos los niveles) deberá efectuar una evaluación del desempeño laboral de los empleados que la constituyen.

Es muy importante que esta evaluación quede lo más exenta posible de la subjetividad que suele acompañarla.

Aún así, las normas acerca de la evaluación del desempeño laboral, previa a la capacitación, exigen al evaluador que cuestione y observe al empleado evaluado para que dicho evaluador cruce los resultados que obtuvo con los que le presente el jefe del empleado aludido y por último, si lo considera necesario, después de observar el jefe del empleado, obtenga la opinión del jefe inmediato del aludido para poder obtener la evaluación final del empleado.

De éste, copia de evaluaciones de desempeño laboral de determinados empleados que ocupan determinados puestos, se obtendrán los elementos para determinar el principio de lo que será la detección de necesidades de capacitación y la detección de necesidades que habrán de satisfacerse de acuerdo a disposiciones administrativas ajenas a la función de capacitación.

Acerca de estos últimos, se considera oportuno mencionar que una persona inexperta en capacitación los confundirá fácilmente con necesidades de capacitación, debido principalmente a que su visión inexperta no le permite observar que esas "necesidades de capacitación" son solamente manifestaciones externas de vicios administrativos evidentes o encubiertos.

Los disfraces más comunes que presentan este tipo de necesidades son los de:

- Alta rotación de personal en general o destacándose determinados puestos y niveles
- Retrasos en la entrada de trabajo
- Ausentismo
- Cantidad de quejas
- Sectores conflictivos
- Bajo rendimiento laboral en determinados sectores

Es útil, como instrumento coadyuvante para determinar si una necesidad detectada es subsanable por capacitación o por disposición administrativa en general, el contar con un registro integral de personal o base de datos del personal.

Este registro o base de datos del personal, deberá de ser un documento que "condense" de manera objetiva el desempeño del personal, así como los siguientes:

- Datos generales: situación socioeconómica, resultados psicoléctricos, experiencia laboral dentro y fuera de la empresa, escolaridad formal, escolaridad informal (cursos, seminarios, idiomas, etc.), ascensos, récords de asistencia-inasistencia, accidentes, enfermedades, así como la descripción genérica de fuente válida de sus principales virtudes en el empleo y personales, así como sus defectos en esos mismos puntos, sin pasar por alto la captación de notas desfavorables en su desempeño laboral, expedidas por sus superiores. No está por demás señalar lo importante que es percatarse de que cada uno de estos datos se vean constantemente actualizados, a efecto de su validez y vigencia.

4. Detección de necesidades de capacitación: Primeramente se considera útil asentar que una necesidad de capacitación y adiestramiento está determinada por la dimensión y el tipo de discrepancia que existe entre lo que debiera hacerse y lo que realmente se hace en el trabajo.

Por otra parte, también es oportuno recordar que cualquier acción de capacitación puede ir dirigida según su objetivo a:

- a) Modificar actitudes
- b) Desarrollar habilidades
- c) Proporcionar nuevos conocimientos

Hechas las consideraciones del punto 3) y tomando en cuenta la naturaleza de las necesidades de capacitación propiamente dichas, así como la orientación de la solución a estas necesidades apuntadas en el párrafo anterior, se está en condiciones de efectuar la determinación de los objetivos de capacitación.

Aquí es de relevante utilidad contar con los índices de eficiencia de la empresa (récords logrados por áreas, tales como: producción, ventas costos, accidentes, utilidades, oportunidad en servicios, calidad del producto, etc.), y acompañarlos con los objetivos de la institución en cada aspecto considerado.

La desocupación es, a no dudarlo, uno de los problemas más graves a que se enfrentan los países del mundo entero ya que, en el hombre, conduce a la violencia, y a la mujer a la prostitución .

Por ello, se hace indispensable programar y delinear soluciones a corto, mediano y largo plazos, mediante la fijación de metas factibles de alcanzar, a través de una verdadera administración por objetivos*, que permita capacitar y adiestrar al hombre que trabaja, para evitarle que engrose las filas de los desocupados.

La desocupación a que se refieren las criollas fuentes de información, existe más en el papel (en la teoría) que en la realidad .

En nuestro país existen dos clases de personas que no encuentran trabajo: "los que lo buscan con ganas de no encontrarlo y los que no están capacitados ". (3)

Siempre se ha creído que una persona capacitada, nunca será una persona desocupada.

5. Determinación de los objetivos de capacitación: Obviamente que esos objetivos serán encaminados a la reducción de la discrepancia entre el "es" y el "debe ser" planteado por los objetivos empresariales que es lo que determina la magnitud y tipo de necesidades de capacitación detectada y a la que ahora se desea atacar.

Con base en la naturaleza de las necesidades detectadas, éstas en su solución, pueden tener como objetivo de enseñanza:

- Un cambio de actitudes, negativas por positivas;
- El desarrollo de ciertas habilidades, ahora ausentes o incipientes;
- La adquisición de nuevos conocimientos, que harán más útiles los anteriores

6. Programación de la capacitación: Una vez determinados los objetivos de capacitación, la programación de los eventos con que se verá implementada, deberá contener los siguientes factores como mínimo:

- Los objetivos generales de cada curso
- Los objetivos específicos que contienen
- Nombres de las personas de ese nivel que ocupan los puestos considerados
- Teléfono o extensión de cada empleado considerado
- Nombre de todos los puestos-tipo y número de personas que ocupan dichos puestos
- Relación de antecedentes de capacitación en el área
- Relación del personal que de ese nivel y puestos-tipo considerados, serán objeto de capacitación independiente
- Señalamiento del lugar físico donde se llevará cada uno de los cursos
- Nombre de los instructores
- Duración de horas en cada curso
- Fecha de inicio y terminación
- Horario por sesión
- Número de participantes

* APO, es un sistema admo. comprensivo que integra varias actividades admo. fundamentales de una manera sistemática concientemente hacia el logro de los objetivos e individuales. (Kornz/D'orelli)

(3) CAVAZOS, Flores Baltazar. "35 lecciones de Derecho Laboral"

La calendarización, así como la participación de empleados en los cursos, deberá de negociarse oportunamente con los jefes inmediato superiores de éstos, con el total apoyo de la dirección de la empresa para el encargado de la función de capacitación, debiendo dar a éste y a su equipo de colaboradores, todas las facilidades para tener acceso en todos los niveles jerárquicos, de la información válida y oportuna para que la función de capacitación se lleve a cabo sin contratiempos que la puedan afectar seriamente.

7. Implementación de la capacitación: Esta, para su mayor efectividad, deberá contar en su fase de previsión y planeación, con el mayor número de cursos alternos para sobrellevar imponderables que comúnmente aparecen en la fase operativa. Asimismo, se deberá tener especial cuidado en atender el aspecto de "comunicación" mediante la comprobación, previa a la operación, de la existencia de los seres humanos, financieros y materiales que harán posible la función de capacitación.

8. Mantenimiento de la función de capacitación. Con anterioridad se mencionó lo aconsejable que era evaluar el desempeño laboral de los empleados que ocuparán los puestos-tipo del nivel ocupacional (gerencia, por ejemplo) sujeto a detección de necesidades de capacitación como una actividad previa a esta detección.

Durante la capacitación también es necesario evaluar las mejoras del personal sujeto a capacitación.

Obviamente, también al término de los cursos de capacitación se debe evaluar el aprovechamiento final de los empleados. Esta evaluación se hará extensiva al sitio de trabajo del empleado para que, por resultados, se vea evaluado finalmente el beneficio de la capacitación recibida. Debido a que dicha función genera naturales expectativas de ascenso y por lo tanto, de beneficios económicos, es necesario que el área de planeación y desarrollo de recursos humanos de la empresa (o equivalente) contemple a tiempo esta situación y espere como consecuencia benéfica para la organización la expectativa de progreso personal de los empleados.

Por lo antes expuesto, resulta natural, la necesidad empresarial, de mantener permanentemente la función de capacitación en la empresa, a efecto de motivar y alentar la moral progresista que caracteriza al personal productivo y a las empresas realmente maduras, de las que tanto necesita México actualmente.

Al verse evidenciados los beneficios de la capacitación en el incremento de eficiencia de los empleados y a su vez, las respuestas con ascensos y/o mejoras económicas para los empleados, mejorarán las actitudes de los dos sectores de la organización.

- Los empresarios comprobarán que más de un gasto, la función de capacitación es una inversión noble y productiva a la vez.
- Los empleados, se verán contagiados por el progreso que una capacitación eficiente les proporciona, mejorando también sus relaciones con la empresa.

9. Diseño tentativo de carrera del personal (curso post-capacitación): Ante la natural y fructuosa expectativa de progreso del personal por el rendimiento de la capacitación, surge la

necesidad de que el área de planeación y desarrollo de recursos humanos de las empresas desarrolle, partiendo de los resultados de la capacitación del personal y de la información contenida en la base de datos del personal de la empresa, el diseño tentativo de la carrera de cada empleado a efecto de que, hasta donde sea posible y rentable, este diseño de carrera sea tomado en cuenta para efecto de cursos de capacitación dirigidos a desarrollar aptitudes y corregir defectos del empleado y éste, al verse objeto de atención personal por parte de la empresa donde labora, se integre más profundamente a ésta en lo profesional y en lo personal, lo que traerá como provechos entre otras cosas:

- a) Mayor arraigo en la empresa de los mejores empleados o funcionarios, lo que puede reducir las posibilidades de perderlos por renuncia voluntaria de éstos.
- b) Contar con empleados que sean ejemplo a seguir para el resto de los mismos, por su mística de progreso personal-empresarial
- c) Poder ofrecer a los candidatos internos vacantes o plazas de nueva creación por sobre candidatos externos, sin perjuicio para la empresa.
- d) Poder ofrecer a los mejores candidatos externos para ocupar un puesto en la organización, al mismo tiempo que un buen sueldo inicial, la oportunidad de desarrollo personal .

Consideraciones finales acerca del tema: Es aconsejable contar con una relación de personal activo y jubilado, que pudieran fungir como instructores en los cursos de capacitación a efectuarse; tal medida aporta varios beneficios tales como:

- a) El personal ve con satisfacción que sus conocimientos y habilidades son reconocidos objetivamente por la empresa al invitarle a participar como instructor en su especialidad.
- b) Puede ser un medio de proporcionar al empleado que actuará como instructor, una fuente de ingresos económicos extra-sueldo. A este respecto, no hay que abusar del medio de compensación económica extra para el empleado. Sólo hay que incluir como instructores a quienes cumplan ampliamente con los requisitos para ello, mediante una estricta evaluación y pruebas técnicas.
- c) También debe considerarse una relación de personal interno y jubilado que, mediante una capacitación estricto y adecuada para el caso, puedan servir a la empresa como instructores.

En ninguno de los tres casos mencionados es aconsejable encargar a instructores internos cuando la modificación de actitudes sea el objetivo del curso. Cuando sea éste el objetivo, siempre deberá contratarse los servicios de consultores especializados externos a la empresa, pues sólo con el personal que no pertenece a ésta, es factible que los empleados estén en disposición de abrirse y participar honestamente en los grupos de trabajo, ejercicios estructurados, dinámicas de grupos y grupos de sensibilización que son usuales para detectar o modificar conductas en los empleados.

Por lo tanto, los instructores internos (personal en activo o jubilados en su caso) con que cuente la empresa, así como los externos al no haber en el personal activo los idóneos,

se encargarán de cursos cuyos objetivos sean el desarrollo de habilidades y el de la obtención de nuevos conocimientos.

En cada curso, ya sea con instructores internos, jubilados o instructores externos, se debe efectuar una bien elaborada, pero sencilla y práctica evaluación de:

- Aspectos inherentes al instructor o instructores. (dominio de los temas, claridad de exposición, programación, temática, uso de auxiliares didácticos, buen uso del factor tiempo entre sesión y descansos, etc.)
- Aspectos inherentes a la administración del curso: (aviso oportuno de los cambios en programación, proporción de material adecuado al trabajo, ventilación, iluminación, temperatura y espacio de las instalaciones, etc.).

Todo ello para ir puliendo a los instructores internos o jubilados, así como para considerar, en su caso, la contratación futura de determinado instructor o de consultores en capacitación.

Finalmente, los responsables en la empresa de la función de capacitación, no deben de olvidar que esta función pasará a ser indispensable e importante para los directores de la misma, en la medida que los beneficios obtenidos en la capacitación se hagan más evidentes, directos y objetivos para ellos; por lo tanto, es muy necesario ir de menos a más en la solicitud de partidas presupuestales para dicha función y así, con un plan integral de capacitación en la empresa, que va mostrando en cada proyecto resultados objetivos evidentes, es más factible que los empresarios que no hayan tenido esta función anteriormente en su empresa, vayan cobrando mayor conciencia de que, más que gasto, la capacitación es una inversión que merece ser incrementada en la implementación de proyectos de capacitación que por su cobertura poblacional, más la requieran.

CONVENIO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS

Considerando la negligencia que existe del empresario, en omitir los trámites legales de C y A; se investigó lo correspondiente a dicha causa, de tal manera que se facilitara su gestión, evitando así las molestas multas que señala la LFT junto con la Dirección General de Capacitación y Productividad de la STPS, encomendadas a sus Inspectores Federales del Trabajo.

Por lo anterior, se indica su procedimiento y formatos correspondientes.

Además de que la Fracción XIII, del artículo 123-A Constitucional y la Fracción XV del artículo 132 de la LFT, imponen a los empresarios la obligación de capacitar y adiestrar a sus trabajadores, los artículos 25, fracción VIII, 153-M y 391 fracción VII de la misma Ley, para lo cual requieren que en las constancias de las condiciones de trabajo se incluyan, por una parte, cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar a sus trabajadores C y A y, por la otra, que dicha C y A se proporcione conforme a los planes y programas que, de común acuerdo, formulen el patrón y el sindicato o sus trabajadores; independientemente de la elaboración de las constancias de las condiciones de trabajo o del contrato colectivo, es necesario, para proporcionar la C y A, "celebrar un convenio entre las partes que contenga los planes y programas. En tanto no estén elaborados los planes y programas, el patrón no puede impartir la C y A y, por consiguiente, no incurre en responsabilidad. Es importante que los trabajadores exijan y celebren los convenios respectivos.

Para la empresa que tenga un contrato colectivo de trabajo, la obligación de capacitar surge dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión y prórroga de dicho contrato.

Cuando no exista contrato colectivo, la obligación surge dentro de los primeros sesenta días de los años impares.

Sujetos que deben celebrarlo

Para precisar las personas que pueden intervenir en la celebración de un convenio de los planes y programas para la C y A, es necesario distinguir, en primer lugar, si en la empresa de que se trate existe o no un sindicato titular o no de un contrato colectivo de trabajo.

En el supuesto de que exista un sindicato, los sujetos celebrantes del convenio son el sindicato y el empresario cuyo fundamento se estipula en el artículo 153-A y 375 de la LFT.

En el caso de que no exista sindicato el convenio debe celebrarlo el empresario con todos y cada uno de los trabajadores o, en su caso, con los representantes que designen los trabajadores reunidos en Asamblea de Coalición, lo cual se encuentra en los artículos 153-A y 355 de la LFT.

Pero no las Comisiones Mixtas.

Lo normal es que sólo se tenga que celebrar un convenio, pero en algunas ocasiones, se

requiere que celebren dos o más convenios.

Cuando existan dos o más sindicatos con sus respectivos contratos colectivos con el mismo empresario, habrá que celebrar con cada sindicato un convenio que regule la C y A de las categorías profesionales que cada uno de ellos representa como lo señala el artículo 153-D de la misma Ley.

En las empresas que tienen varios establecimientos, con contratos colectivos de trabajo de trabajo distinto, se debe celebrar un convenio por cada establecimiento.

Suele suceder que en el contrato colectivo de trabajo, con fundamento en el artículo 184 de la LFT, excluyo de su aplicación a los empleados de confianza. En este supuesto, se debe celebrar un convenio con el sindicato y otro con todos y cada uno de los empleados de confianza o, en su caso, con los representantes que designen.

Materia de los planes y programas

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (siguiendo el sistema de la Pedagogía) distingue entre plan y programa. *El plan es el todo y el programa, la parte.*

La citada Secretaría, a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad (antes USECA), considera como plan "el documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de C y A, respecto de cada centro de trabajo y que supone una ordenación general de actividades para presentar la visión general de los programas que lo componen".

La materia del plan, conforme la explicación que antecede, debe contener "una ordenación general de actividades", para presentar una visión integral de los programas que lo componen.

Por ejemplo, *puestas* serían los de tornero, taladrista, soldador, fresador, encargado de maquinaria, contador general, ingeniero programador, gerente de relaciones industriales, gerente general, etc...

Todos los puestos y sus niveles existentes en la empresa, dispone la fracción II, del artículo 153-O deben incluirse en los planes y programas. Es importante que deben incluirse todos los puestos y niveles que existen en la empresa, pero no puestos distintos, porque la obligación del empresario, conforme a lo prescrito en el artículo 153-F, fracciones I y II, es la de capacitar y adiestrar a sus trabajadores en puestos (que se están ocupando o que se va a descubrir por haber quedado vacantes o por ser de nueva creación) que existen en la propia empresa.

Para la Dirección General de Capacitación y Productividad, un "grupo ocupacional es el conjunto de puestos (u ocupaciones) de trabajo relacionados entre sí por la similitud general de los características del trabajo ejecutado y que exigen, por tanto, conocimiento, aptitudes y habilidades análogos.

La DGCP* propone que en los planes se establezcan los diez grupos ocupacionales siguientes:

1. Directores, Gerentes y Jefes de Departamento
2. Profesionales sin jefatura
3. Empleados de oficina o administrativos
4. Supervisores en producción o capataces
5. Vendedores y comerciantes
6. Obreros
7. Trabajadores agrícolas y jornaleros
8. Personal de servicio
9. Ayudantes, trabajadores de intendencia o peones
10. Otros trabajadores no especificados en los grupos anteriores

Criterios para la formulación y presentación de planes y programas de C y A

De conformidad con lo que dispone la LFT en sus artículos 153-A, 153-N, 153-O, 153-Q fracción VI y 153-R, los patrones deben presentar ante la STPS los planes y programas de C y A que hayan formulado de común acuerdo con sus trabajadores, a fin de dar cumplimiento a la obligación que le señala el artículo 132, fracción XV, de la Ley antes citada.

Para lo cual es necesario atender a los siguientes criterios y disposiciones:

A. En la elaboración de planes y programas de C y A de que trata el Capítulo III-Bis, del Título IV, de la LFT; se entiende por:

1. Sistema general

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

2. Plan común de Capacitación y Adiestramiento

Aquellos planes y programas de C y A que satisfacen las necesidades de dos o más empresas, con características o fines, pertenecientes a una misma rama o actividad económica.

3. Plan de Capacitación y adiestramiento por empresa

Expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización de las acciones de C y A de cada uno de las áreas ocupacionales que la integran con el objeto de satisfacer las necesidades en la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo de

cada una de las áreas ocupacionales.

4. Plan de Capacitación y Adiestramiento

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

5. Curso

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

6. Programa

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

7. Programa general

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

8. Programa específico

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

9. Eventos

Acciones eventuales de corta duración que se considera parte complementaria de la C y A de los trabajadores.

10. Área ocupacional

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

11. Ocupación

Conjunto de puestos con características comunes e interrelacionadas funcionalmente entre sí.

B. Para la presentación de los planes y programas de C y A ante la STPS, se empleará la Forma DC-2 impresa.

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

* Todos los modelos anexas serán en hojas de 28 X 21.5 cms. como requisito para trámite ante la DGCP (STPS)

- C. El manejo de la forma DC-2 se ajustará a los siguientes lineamientos:
- a) se llenará por triplicado, usando invariablemente caracteres de los conocidos como imprenta y se presentará ante la Dirección a su cargo directamente, o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.
 - b) En el caso de empresas con diversos establecimientos; varios de ellos podrán agruparse. Ten un sólo plan, siempre y cuando los procesos de producción, los puestos de trabajo y la organización de los establecimientos sean similares y en el caso de estar sujetos al régimen de contratación colectiva, se efectúen los ajustes necesarios en los controles correspondientes, a fin de que exista cabal congruencia entre lo dispuesto por éstos y el sentido, forma y alcance del plan y programas de C y A por aplicarse. En este caso la Forma DC-2 constará de tantas hojas número 1 anverso, como establecimientos comprenda el plan.
 - c) El plan de C y A debe incluir a todos los trabajadores de la empresa.
- D. Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de C y A de su centro de trabajo, los niveles educativos conocidos como alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta, siempre y cuando se ajusten a los siguientes requisitos:
- a) Que el programa de C y A en que se incluya alguno de los niveles educativos citados, contenga además, eventos directamente destinados al logro de las finalidades que señala el artículo 153-F de la LFT, a través del perfeccionamiento, actualización y mejoría de las habilidades, conocimientos y aptitudes típicas del puesto que se trate.
 - b) Que el nivel educativo de alfabetización, el de primaria intensiva para adultos o el de secundaria abierta, no obroquen para cada trabajador, más de seis meses el primero de ellos, ni más del 40% de la duración del programa de C y A relativo, calculada en función de las horas hombre que se vayan a impartir al total de los trabajadores.
 - c) Que las fases del programa de C y A consistentes en alfabetización, primaria intensiva para adultos, o secundaria abierta, se impartan conforme a lo establecido en el artículo 153-E de la LFT. (Impartirse durante las horas de trabajo, salvo la naturaleza de los servicios, contravengan ambas partes, otorgarse de otra manera)
 - d) Que en relación con los niveles de alfabetización, de primaria intensiva para adultos o de secundaria abierta, según sea el caso, La Comisión Mixta de C y A de la empresa, ejerza sus funciones que les señalan los artículos 153-I, 153-T y 153-V, de la LFT.
 - e) Que la alfabetización, la primaria intensiva para adultos o secundaria abierta, según sea el caso, se incluyan en la hoja 2 reverso de la Forma DC-2, columna de programas generales con expansión de los nombres de los asesores correspondientes y la invariable mención de su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

Sobre el particular, esa dirección a su cargo, deberá establecer la coordinación necesaria con las autoridades competentes de la Secretaría de Educación Pública para la aplicación de ese criterio y el debido cumplimiento de las cláusulas segunda, tercera y cuarta del convenio

que la STPS y la SEP* celebraron el 7 de julio de 1980 y para la adecuada supervisión del cumplimiento de los planes y programas que incluyan cursos de alfabetización, de primaria intensiva para adultos o de secundaria abierta, solicitará a la SEP un informe trimestral que detalle todas las acreditaciones y certificaciones pedidos en dicho periodo.

E. Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes y programas de C y A de su centro de trabajo, cursos y/o eventos que impartan las empresas de los que hayan adquirido u obtenido en arrendamiento, bienes o servicios siempre y cuando aquellos tengan el carácter de presentación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización de los bienes o servicios adquiridos o arrendados. Igualmente podrán incluirse los cursos y/o eventos que impartan las empresas que les hayan solicitado la provisión de componentes de los bienes o servicios que éstos últimos ofrecen al público, siempre y cuando mediante ellos se perciba una adecuado nivel de calidad en los bienes o servicios terminales.

F. Los patrones y trabajadores de centros de trabajo cuyo objeto social básico sea la comercialización y el mantenimiento de bienes de determinada marca o que se encuentren vinculados contractualmente a un nombre comercial, podrá incluir en sus respectivos planes de C y A, cursos y /o eventos impartidos por las empresas fabricantes de los productos comercializados o por las Sociedades Mercantiles propietarias del nombre comercial siempre y cuando tales cursos y/o eventos tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada distribución comercial o mantenimiento de dichos bienes.

G. El ejercicio de las modalidades de que tratan los criterios E y F quedará sujeto a los siguientes requisitos:

- a) que los participantes en los cursos y/o eventos deseen C y A sean personas involucradas de manera directa en la operación, comercialización, o mantenimiento de bienes adquiridos, arrendados o sujetos a distribución y mantenimiento .
- b) Que, cuando el servicio complementario de C y A, no cubra de manera integra las habilidades, los conocimientos y las aptitudes típicas del puesto de trabajo a que esté dirigido el plan de C y A de la empresa, incluya cursos y/o eventos acerca del resto de esas áreas.
- c) Que los cursos y/o eventos de C y A que vayan a llevarse a cabo siguiendo estas modalidades, se envíen en la hoja 2 anverso de la Forma DC-2, columna de instructor externo independiente o institución capacitadora con expresiones del nombre de la persona de que se trate, seguido de la de "agente auxiliar" y la invariable mención de su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

H. Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de C y A de su centro de trabajo, los cursos y/o eventos de sus trabajadores cumplan en el extranjero, siempre y cuando se observe lo dispuesto y conducente por el Capítulo III-Bis, del Título Cuarto, de la LFT.

* Para denominar a la Secretaría de Educación Pública

Igualmente, dichos planes podrán comprender los cursos y/o eventos de C y A que realicen con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología, uso y explotación de patentes y marcas de los que sean impartidos en cumplimiento del artículo 7° de la LFT, por los extranjeros controlados por la empresa.

I. El ejercicio de la modalidad de que trata el segundo párrafo del criterio "H" quedará sujeto a los siguientes requisitos:

- a) Que, tratándose de empresas que aprovechan las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología y uso y explotación de patentes y marcas:
 - La presentación, el plan y los programas de C y A, sea anexo a la Forma DC-2, la respectiva constancia del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, en términos de la LFT, sobre su registro y Uso y Explotación de patentes de Marcas.
 - Los programas de C y A, desarrollados a través de cursos y/o eventos que vayan a llevarse a cabo siguiendo esta modalidad, se listan en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna del instructor Externo Independiente o de Institución Capacitadora con expresión del nombre de la entidad proveedora de tecnología, seguido del señalamiento de este carácter y la invariable mención de la clave de inscripción ante el Registro Federal de Contribuyentes.

- b) Que tratándose de empresas en las que trabajadores extranjeros vayan a impartir cursos y/o eventos de C y A a trabajadores mexicanos.
 - La presentación del plan, se haga anexando a la Forma DC-2 copia de la Forma migratoria, expedida al trabajador extranjero de que se trate.
 - Los programas de C y A desarrollados a través de cursos y/o eventos, que vayan a llevarse a cabo siguiendo esta modalidad, se listan en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna de instructor interno, dando al trabajador extranjero el carácter de instructor interno y anotando invariablemente su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

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

* Debido a la obligación que tiene toda empresa mexicana, de contratar un 90% de trabajadores mexicanos en las categorías de técnicos profesionales, y sólo un 10% de extranjeros temporalmente, cuando no haya especialistas en el país, se deriva la obligación de dicho 10% junto con el patrón mexicano para otorgar capacitación solidaria a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate

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

En el caso de las empresas sujetas al régimen de contratación colectiva, deberán efectuar los ajustes necesarios en los contratos correspondientes, a fin de que exista cabal congruencia entre lo dispuesto por éstos y el sentido, forma y alcance del plan y programa de C y A por aplicarse.

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

- a) Presentarán los hojas número 1 por anverso y reverso de cada una de las empresas que adopten esta modalidad.
- b) Presentarán los hojas por anverso y reverso, con la información de todas las empresas sujetas a estos planes y programas .

L. Podrán considerarse como instructores internos aquellos patrones o trabajadores de las empresas que adopten un plan común de C y A y que impartan algún o algunos de los cursos y/o eventos incluidos en los programas, independientemente de que sean propietarios o presten sus servicios a empresas distintas de aquellas en las que se proporcione la C y A.

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

M. Para la presentación ante la STPS de las modificaciones que patrón y sindicato hayan convenido acerca de planes y programas de C y A ya implantados con aprobación de la autoridad laboral, se implementará la forma DC-2A, según el modelo anexo.

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

Estos criterios deberán hacerse del conocimiento de los particulares mediante su publicación en el Diario Oficial de la Federación y en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas y dejan sin efectos todas aquellas disposiciones que los contravengan.

**Ejemplo de la Forma para presentación resumida del plan y de los programas
de Capacitación y Adiestramiento
(Forma DC-2) e instructivo de su llenado**

Instrucciones generales

- a) Llénese por triplicado
- b) Escriba a máquina o con letra de molde
- c) Esta Forma consta de 2 hojas; llenar anverso y reverso de cada una y anexar tantas hojas como requieran de cada cara o lado de la Forma
- d) Los espacios que indican "no se llene", dejarlos en blanco.

Apartados

- (1) Registro Federal de contribuyentes
Anotar el dato alfanumérico asignado por la S.H.C.P.
- (2) Registro patronal del I.M.S.S.
Anotar el número de registro asignado por el I.M.S.S.
- (3) Nombre o razón social de la empresa o patrón
Anotar con claridad la razón social de la empresa, si ésta es persona moral, o el nombre del patrón si es persona física.
- (4) Calle, N° exterior, N° interior, teléfono, colonia, población. Código Postal, Municipio y entidad Federativa.
Detallar con precisión cada uno de los datos sobre el domicilio de la empresa o patrón, que permitan ubicarla geográficamente.
- (5) Actividad específica o giro de la empresa
Anotar la actividad específica a que se dedica la empresa. Ejemplo: fabricación de artículos de plástico; compra-venta de artículos para el hogar, etc...
- (6) Tipo de contrato
Marcar con una "x" los cuadros correspondientes a los tipos de contratación existentes en la empresa.
- (7) Fecha de celebración, revisión o prórroga del Contrato Colectivo o Contrato Ley
En el caso de que la empresa rija por Contrato Colectivo o por Contrato Ley, deberá anotarse, la fecha de su celebración, revisión o prórroga.
- (8) N° total de trabajadores
Anotar el total de trabajadores que laboran en la empresa, incluyendo a los contratados por tiempo u obra determinado.
El señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza (artículo 36 LFT).
- (9) N° de establecimientos en los que rige el plan, y el periodo total que abarca el plan
Indicar el número de establecimientos en los cuales rige el plan; anotando ceros a la izquierda cuando la cifra no abarque los tres cuadros, debiendo proporcionar en su caso, los datos generales de los otros establecimientos; asimismo, anotar la fecha de inicio y terminación de la capacitación.
- (10) Anotar el número de trabajadores que serán capacitados, tanto por programas

específicos como por programas generales .

Cuando el plan sea por etapas indicar únicamente el número de trabajadores comprendidos en los programas que se presenten.

(11) N° de participantes en niveles educativos

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

-Alfabetización

-Primaria intensiva

-Secundaria abierta

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

(12) Firma del patrón o representante legal de la empresa

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

(13) Nombre y firma del Secretario General del Sindicato, Representante Legal o, en su caso, del o los representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta

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

(14) Denominación del total de puestos existentes en la empresa

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

(15) Número total de trabajadores en cada puesto

Anotar el número de trabajadores que integran cada uno de los puestos de trabajo existentes.

(16) N° de trabajadores a capacitar por etapas*

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

El número de etapas que comprende el plan, dependerá de la estrategia seguida por la empresa. La empresa podrá optar por el número de etapas, que considere necesario, siempre y cuando no se rebase el periodo de cuatro años establecidos en la LFT.

(17) Denominación de los puestos

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

* Se entiende por etapa, al periodo en el cual se efectúa determinada actividad de un proceso. Para la planeación de la C y A se requiere dividir en etapas el desarrollo de los programas que constituirán el plan.

- (18) Identifique los programas específicos y/o generales:
Anotar el nombre de cada uno de los programas generales o programas o programas específicos, según se trate.
- (19) Número progresivo y nombre de los cursos, eventos y/o niveles educativos y/o módulos.
Anotar el nombre de cada uno de los cursos, eventos y/o niveles educativos que integren los programas específicos y los módulos del programa general en su caso, asignándoles un número progresivo (consecutivo). En caso de que un mismo curso sea impartido a varios puestos de trabajo, anotar únicamente el número progresivo asignado la primera vez, dejando en blanco las columnas correspondientes al contenido temático y objetivo(s).
- (20) Objetivo(s) de los cursos y/o eventos
Anotar únicamente para cada curso o evento los objetivos* que se pretenden alcanzar con una impartición de éstos.
- (21) Contenido temático de los cursos y/o eventos
Anotar únicamente para los cursos y/o eventos su contenido temático** (temario) programas generales de acuerdo con el Apartado IV (tercera columna)
- (22) Siga el orden Apartado IV
Anotar progresivamente el número asignado a los cursos, eventos, niveles educativos y/o módulos de los
- (23) Duración
Anotar por cada uno de los cursos, eventos y niveles educativos, el número de de horas de duración.

* Se entiende por objetivos, aquéllos que enuncian los alcances que pretende logre la eficiencia el participante sujeto a un proceso de enseñanza-aprendizaje; es decir, enuncian la función íntegra que el participante desempeñará al concluir un curso.

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

(24) Programas específicos, Instructor interno*

Anotar el nombre, el número de R.F.C. y el puesto de los trabajadores que teniendo este carácter en los términos de la LFT, imparten cursos y eventos de C y A

(25) Programas específicos, Instructor Interno Independiente o Institución Capacitadora

Anotar el nombre y número de registro ante la STPS de Instructor Externo Independiente** de la Institución Capacitadora que impartirá los cursos o eventos.

(26) Programas Generales

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

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

- N° de trabajadores por puesto
- N° de participantes en nivel educacional
- Periodo que abarca el plan
- Denominación de puestos
- Duración de las etapas
- Programas específicos
- Programas generales
- Instructores internos
- Instructores externos
- Duración de los cursos, eventos y/o niveles educacionales
- Nombre o razón social de la empresa o patrón
- Otras modificaciones

Marcar con una "x" el o los rubros que modifique el plan y programas registrados ante la STPS.

* Se entiende por Instructor Interno a la persona física que teniendo el carácter de patrón o trabajador y dentro de la jornada de trabajo, imparte C y A a trabajadores que ocupen puestos de trabajo, de los cuales posee conocimientos y experiencia, de acuerdo al plan y programas específicos de la empresa, autorizado y registrado por la STPS o del plan común al que esté integrado en el centro de trabajo en el que labora.

** Se entiende por Instructor Externo Independiente, a la persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de C y A, y por Institución Capacitadora, la Entidad que cuenta con instalaciones, mobiliario, personal docente y programas de C y A, entre otras, y que esté autorizada para impartir C y A



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "B"
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

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

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON
(1) BALR-5605171-001

(2) REGISTRO PATRONAL DEL INSS
E-64-13346-10

I- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON: (3) Rubén Baños López			
CALLE (4) Av. 1º de mayo	Nº EXT. 25	Nº INT. 204	TELEFONO 590-2936
COLONIA Nativitas	POBLACION (4) México	C. P. 03500	
MUNICIPIO Benito Juárez	NO SE LLENÉ	ENT. FEDERATIVA (4) Distrito Federal	NO SE LLENÉ
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA (5) Compra-ventas de accesorios			
TIPO DE CONTRATO (6)	INDIVIDUAL <input checked="" type="checkbox"/> COLECTIVO <input type="checkbox"/>	FECHA DE CELEBRACION REVISION O PROGRAM DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LET (7) DIA MES AÑO	Nº TOTAL DE TRABAJADORES 10 (8) HOMBRES 6 MUJERES 4

II- CARACTERISTICAS DEL PLAN

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN (9)	Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR: (10)
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN DEL 01/04/92 AL 30/03/94 DIA MES AÑO DIA MES AÑO	PROGRAMAS ESPECIFICOS
	PROGRAMAS GENERALES
	Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE: (11)
	ALFABETIZACION
	PRIMARIA
	SECUNDARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA (12) RUBEN BAÑOS LOPEZ NOMBRE FIRMA	NOMBRE Y FIRMA DEL SMO. GERAL DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL ÚNICO REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES SEGUN LA COMISION MIXTA (13) SALVADOR CASAS CEDENO NOMBRE FIRMA
---	--

HOJA 1 ANVERSO

* PROPORCIONAR EN HOJAS POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES AL R.F.C., LA CLAVE DEL INSS Y EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN.

FORMA-DC-2

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

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO(S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO DE REGISTRO
(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	
Gerente	Gerencial	1. Supervisión efectiva	El participante -- aplicará las técnicas de supervisión efectiva para mejorar las relaciones entre jefe y subordinado.	Consideraciones generales: proceso de la comunicación: -- cualidades del supervisor: técnicas de supervisión.	
Vendedores	Vendedores	2. Análisis de tareas	El participante -- identificará los -- pasos del análisis de tareas y, aplicará éste para mejorar los métodos de trabajo.	Propósito de análisis: procedimiento: -- diseño de nuevos -- métodos de trabajo.	
		3. Ventas	El participante -- aplicará las técnicas modernas para la venta de productos.	¿Qué es vender? -- Ventas tangibles -- el vendedor -- la venta y el autodesarrollo.	
		4. Manual del vendedor	El part. dominará -- las normas y procedimientos de un vendedor.	El vendedor y sus objetivos: normas -- de ventas, etc..	
Cajero	Cajero	5. Contabilidad básica	El part. describirá la importancia de registrar adecuadamente las operaciones básicas de un negocio.	- Balance General -- Partida doble -- Elaboración de facturas.	



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 SUBSECRETARIA "B"
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
 FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS
 PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON
 (1) BALR-5605171-001

(2) REGISTRO PATRONAL DEL INSS
 E-64-13346-10

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON: (3) Rubén Baños López			
CALLE (4) Av. 1º de mayo	Nº EXT. 25	Nº INT. 204	TELEFONO 590-2936
COLONIA Nativitas	POBLACION (4) México	C.P. 03500	
MUNICIPIO Benito Juárez	NO SE LLENE	ENT. FEDERATIVA (4) Distrito Federal	NO SE LLENE
ACTIVIDAD. ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA (5) Compra-ventas de accesorios			NO SE LLENE
TIPO DE CONTRATO (6)	INDIVIDUAL <input checked="" type="checkbox"/>	FECHA DE CELEBRACION REVISION O PROMESA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY (7)	Nº. TOTAL DE TRABAJADORES 10 (8)
	COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>	DIA MES AÑO	NOMBRES 6 MUJERES 4

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN (0, 0, 1) (9)	Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR: (10)
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN DEL 01/04/92 AL 30/03/94 DIA MES AÑO DIA MES AÑO	PROGRAMAS ESPECIFICOS PROGRAMAS GENERALES
	Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE: (11)
	ALFABETIZACION PRIMARIA SECUNDARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA (12) RUBEN BAÑOS LOPEZ NOMBRE FIRMA	NOMBRE Y FIRMA DEL SIND. GRAL. DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES A LA COMISION MIXTA (13) SALVADOR CASAS CEDILLO NOMBRE FIRMA
---	--

HOJAS ANVERSO → PROPORCIONAR EN HOJAS POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES AL R.F.C., LA CLAVE DEL INSS Y EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN.

FORMA-DC-2

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

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *																	
DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA			
		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO		
(14)	(15)	05	91	05	92	06	92	03	93								
		(16)				(16)											
Gerente	1			1													
Vendedor	6			3				3									
Cajero	1			1													
Aparadorista	1							1									
Almacenista	1							1									

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

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

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO RELENAR)
(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	
Gerente	Gerencial	1. Supervisión efectiva	El participante aplicará las técnicas de supervisión efectiva para mejorar las relaciones entre jefe y subordinado.	Consideraciones generales: proceso de la comunicación: - cualidades del supervisor: técnicas de supervisión.	
Vendedores	Vendedores	2. Análisis de tareas	El participante identificará los pasos del análisis de tareas y, aplicará éste para mejorar los métodos de trabajo.	Propósito de análisis: procedimiento: diseño de nuevos métodos de trabajo.	
		3. Ventas	El participante aplicará las técnicas modernas para la venta de productos.	-¿Qué es vender? -Ventas tangibles -el vendedor -la venta y el auto desarrollo.	
		4. Manual del vendedor	El part. dominará las normas y procedimientos de un vendedor.	-El vendedor y sus objetivos: normas de ventas, etc..	
Cajero	Cajero	5. Contabilidad básica	El part. describirá la importancia de registrar adecuadamente las operaciones básicas de un negocio.	-Balance General -Partida doble -Elaboración de facturas.	

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

No. PROGRESIVO Y DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:						
SEA EL ORDEN APOD. IV		PROGRAMAS ESPECIFICOS				PROGRAMAS GENERALES		
DURACION		INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO INDEP. O INSTITUCION CAPACITADORA		No. DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
NA.	TOTAL DE HORAS	NOMBRE	No. DC R.F.C.	PUESTO	NOMBRE	No. DE REG.		
(22)	(23)	(24)	(24)	(24)	(25)	(25)	(26)	(26)
1	20				Luis Gerardo Téllez Trejo	TETL 550428-5		
2	25				Luis Gerardo Téllez Trejo	TETL 55042805		
3	20				Eduardo López Guerrero Arévalo	LOAE 491113-5		
4	44	Rubén Baños López	BALR 560517	Propietario				
5	30	Pedro del Aguila Calderón	AUCP 440429	Gerente				

**Ejemplo de la Forma para la presentación de modificaciones al Plan y
Programas de C y A
(Forma DC-2A)
e Instructivo para su llenado**

Instrucciones generales

- a) Llénese por triplicado
- b) Esta Forma consta de una hoja; llenar anverso y reverso, y anexar tantas hojas como requieran de cada cara o lado de la Forma.
- c) Escriba a máquina o con letra de molde
- d) Los espacios que indican "no se llene", dejarlos en blanco.

Apartados

- (1) R.F.C. de la empresa o patrón
Anotar el dato alfanumérico que le haya sido asignado por el a S.H.C.P.
- (2) Nombre o razón social de la empresa o patrón
Anotar con claridad la razón social de la empresa si ésta es persona moral, o el nombre del patrón si es persona física
- (3) Calle, n° exterior, n°. interior, teléfono, colonia, población, Código Postal y Entidad Federativa
Detallar con precisión cada uno de los datos sobre el domicilio de la empresa o patrón, que permitan ubicar geográficamente.
- (4) Número de Registro del Plan
Anotar el número con el cual quedó registrado el Plan y Programa de la empresa ante al STPS.
- (5) Número de oficio de registro
Anotar el número de oficio mediante el cual la STPS otorgó el registro del plan y programas.
- (6) Tipo de modificaciones
 - R.F.C. de la empresa
 - N° de establecimientos
- (7) Nombre y firma del patrón, representante legal o empresa
Tratándose de persona física deberá firmar el patrón o su representante legal y en caso de ser persona moral, el representante legal de la empresa.
- (8) Nombre y firma del Secretario General del Sindicato, representante legal o en su caso, del o los representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta.
Cuando en la empresa rija contratación colectiva deberá firmar el Secretario General del Sindicato y en su caso de no existir contratación colectiva el o los representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta de C y A.
- (9) Clave de modificación
Anotar el número de la clave de la modificación.
- (10) Datos anteriores
Anotar los datos señalados en el Plan y Programas registrados ante la STPS y que

sufrirán modificación.

(11) Datos actuales

Anotar los datos que sustituyen a los manifestados en el Plan y Programas registrados. En el caso de que se contemplen instructores, deberá señalarse el puesto y R.F.C. cuando sean internos y el número de registro ante la STPS, cuando sean externos. Si la hoja les es insuficiente para señalar las modificaciones, podrán anexarse tantas hojas como sea necesario.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 SUBSECRETARIA "B"
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
 FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y
 PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

RFC DE LA EMPRESA O PATRON
 (1) BALR-5605171-001

I.- DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON (2) Rubén Baños López			
CALLE (3) Av. 1ª de mayo	No. EXT. 25	No. INT. 204	TELEFONO 590-2936
COLONIA Nativitas	POBLACION (3) México	C.P. 03500	
MUNICIPIO Benito Juárez	ENTIDAD FEDERATIVA Distrito Federal	NOM. PLAN	
No. DE REGISTRO DEL PLAN (4) BALR-5605171-001-1-01		No. DEL OFICIO DE REGISTRO (5) 310.3 4/216	

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

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

III.- FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SR/O. GRAL. DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO, DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
(7) RUBEN BAÑOS LOPEZ	(8) SALVADOR CASAS CEDILLO
FIRMA	FIRMA

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

CLAVE DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES
(9)	(10)	(11)
3*	Vendedor Trabajadores: 6	Vendedor Trabajadores: 8
10	Pedro del Aguila Calderón AUPC-440429 Gerente	Rubén Baños López BALR-560517 Propietario
12	Curso: 5 Contabilidad Básica 30 horas	Curso 5 Contabilidad Básica 45 horas
14	En razón del aumento de trabajadores al puesto de vendedor varía el número total de trabajadores Nº total de trabajadores $\frac{10}{}$ Hombres $\frac{4}{}$ Mujeres $\frac{6}{}$	Nº total de trabajadores $\frac{10}{}$ Hombres $\frac{6}{}$ Mujeres $\frac{4}{}$

Aprobación y modificación de los convenios

En lo que atañe a la aprobación de los convenios de los planes y programas, la LFT distingue si rige o no contrato colectivo de trabajo en la empresa en que se van a aplicar.

En las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo dispone el artículo 153-O de la misma Ley deberán los empresarios someter a la aprobación de la STPS, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de C y A que, de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar.

En las empresas que rija contrato colectivo de trabajo, los empresarios, prescribe el artículo 153-N deberán presentar a la STPS, dentro de los quince días siguientes a su celebración, revisión (considerando la revisión bianual) o prórroga, los planes y programas de C y A que se hayan acordado establecer.

Los términos de quince y sesenta días para presentar los planes y programas, deben reputarse como días naturales, puesto que no se especifica expresamente que sean hábiles y no se trata de términos procesales.

Los planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por los empresarios, independientemente de que hayan sido aprobados por la STPS de conformidad con el artículo 153-O de la LFT.

La aprobación de los planes y programas de C y A puede ser expresa o tácita: la STPS, dentro de los 60 días (se especifica expresamente hábiles) siguientes a la presentación de los planes y programas, deberá expresamente aprobarlos, rechazarlos o disponer que se le hagan las modificaciones que estime pertinentes; si transcorre ese lapso sin que la autoridad laboral los haya objetado, se entenderán tácitamente aprobados, de manera definitiva estipulando esto el artículo 153-R de la citada Ley.

La obligación de los empresarios de aplicar de inmediato los planes y programas aún cuando no hayan sido aprobados por la STPS y la facultad de ésta para rechazarlos o modificarlos, plantean situaciones de especial relevancia.

Es atentatorio al principio de seguridad jurídica que se obligue a capacitar y adiestrar a los trabajadores conforme a unos planes y programas que pueden ser rechazados o modificados por la autoridad. Independientemente del costo, cabe preguntarse qué pasa con los cursos impartidos conforme a un programa con reformas o definitivamente rechazado.

Facultar a la autoridad laboral para que pueda rechazar o edificar los planes y programas, independientemente que abra una nueva y amplia puerta del intervencionismo estatal, resulta inoperante. Es materialmente imposible que la autoridad cuente con todos los especialistas necesarios para poder examinar y calificar todos los cursos de los planes y programas que se presenten por la infinita variedad de puestos que existen en las empresas.

La solución que modifique o rechace un plan o programa deberá fundarse y motivarse. Aún cuando no exista recurso ordinario para impugnar esa resolución, en caso de no estar fundada y motivada, con fundamento en los artículos 14 y 15 constitucionales, se puede atacar por la vía de juicio de amparo.

Como los cambios y avances de la Ciencia, la Tecnología y producción son constantes, el legislador tuvo la preocupación de que los planes y programas fueran modificables aun cuando

no hubiese transcurrido el periodo total de su aplicación.

En la parte final del artículo 153-N, dispuso que en las empresas en que rige contrato colectivo de trabajo, dentro de los días siguientes a su celebración, revisión y prórroga, los empresarios deberán presentar a la STPS "en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados con la aprobación de la autoridad laboral".

Por aplicación analógica de aquella disposición y teniendo presente lo dispuesto por el artículo 153-O, se considera que en las empresas en que no rige contrato colectivo de trabajo, los empresarios deberán someter a la STPS, dentro de los primeros 60 días de los años impares, las modificaciones que, en su caso, se hayan convenido respecto a los planes y programas ya implantados con la aprobación de la autoridad laboral.

INTEGRACION DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Para que un plan de capacitación dé buenos resultados, se requiere que previamente se integren de manera adecuada la Comisiones Mixtas que se encargarán de su administración y aplicación.

Criterios para la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de CYA

Los criterios de integración dependerá del total de trabajadores integrantes de una empresa:

A. Las Comisiones Mixtas de C y A se integrarán preferentemente con el siguiente número de representantes:

- a) Uno por parte de los trabajadores y otro por parte del patrón, cuando la Comisión Mixta de C y A represente hasta 20 trabajadores.
- b) tres de los trabajadores y tres del patrón cuando la Comisión Mixta de C y A represente de 21 a 100 trabajadores.
- c) Cinco de los trabajadores y cinco del patrón, cuando la Comisión*, representa a más de 100 trabajadores.

B El número de integrantes a que se refiere el criterio que antecede podrá aumentarse en forma proporcional, conforme a la diversidad de puestos, niveles de trabajo, variedad y complejidad de los procesos tecnológicos y a la naturaleza de la maquinaria y equipo empleados en la empresa.

A las empresas con más de 20 trabajadores, se recomienda integrar una sola Comisión Mixta de CyA, la cual puede contar con subcomisiones en razón de la dispersión geográfica, de los establecimientos de la empresa, que sus características tecnológicas o la cantidad de mano de obra que ocupe.

Como la obligación de capacitar se extiende también a los trabajadores de confianza, se aconseja que se formen "dos Comisiones".

- La primera, integrada por la representación sindical y la representación patronal, extraída generalmente del Departamento de Recursos Humanos o Personal
- La segunda (aquí se puede presentar un conflicto de intereses) estaría formada, en una parte, por la representación del Consejo de Administración de la empresa, que puede integrarse por el abogado externo, y por la otra, en representación de los trabajadores de

* Por motivos de repetición constante se utilizará únicamente "Comisión", para denominar a la Comisión Mixta de Comisión y Adiestramiento

confianza, por el jefe de Personal. Es decir, el jefe de personal puede ser, en una Comisión, el representante de la empresa ante el sindicato, y en la otra el representante de los trabajadores de confianza ante el Consejo de Administración.

Los nombramientos de los comisionados deberán expedirse hasta por cuatro años ya que de esta suerte habrá elasticidad de su remoción.

C. Se recomienda que los representantes que integren las Comisiones reúnan las siguientes características:

1. Por los trabajadores

- a) Ser trabajador de la empresa
- b) Ser mayor de edad
- c) Ser reconocido por su buena conducta
- d) Saber leer y escribir
- e) Ser designado por los trabajadores; en el caso de que exista sindicato será conforme a las disposiciones estatutarias del mismo. A falta de sindicato ser electo por la mayoría de los trabajadores de la empresa

2. Por el patrón

- a) Ser mayor de edad
- b) Ser reconocido por su buena conducta
- c) Saber leer y escribir
- d) Poseer conocimientos técnicos sobre labores y procesos tecnológicos propios de la empresa;
- e) Ser designado por el patrón o su representante legal.

D. En una empresa se podrá constituir más de una Comisión, cuando las relaciones laborales así lo requieran

E. Trabajadores y patrones deberán elaborar las Bases Generales de Funcionamiento de la Comisión que podrán contener entre otros:

1. Funciones que la LFT establece para las Comisiones
2. Funciones específicas que deberán realizar
3. Organización interna de la Comisión
4. Duración en el cargo de los representantes
5. Períodicidad y condiciones de las reuniones
6. Normas de operación para los acuerdos de la Comisión
7. Normas de operación para el registro y control de sus actividades
8. En su caso, normas de operación a que se sujetarán las Subcomisiones de C y A y períodicidad en que presentarán sus informes.

- F. Se recomienda que la Comisión lleve un seguimiento escrito de sus actividades.
- G. Las empresas informarán de la constitución de la Comisiones a la Dirección de Capacitación y Productividad directamente o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo a efecto de que se verifique la adecuada integración de los mismos y se otorgue el registro correspondiente.
- Debido a que las Subcomisiones* que se integren en una empresa servirán de apoyo a las funciones de la Comisión, las Subcomisiones no requieren de un registro por parte de la STPS.
- H. Para la integración del informe relativo a la integración de las Comisiones ante la STPS, se empleará la Forma DC-1, impresión según modelo anexo.
- I. Las empresas deberán presentar debidamente requisitada la Forma DC-1 por triplicado anexando las Bases Generales de Funcionamiento.
- En el caso de Comisiones de trabajadores con relación individual de trabajo, se deberá anexar además una lista con el nombre y firmas de los trabajadores representados.
- J. Cuando existan cambios relativos a las Comisiones, las empresas deberán informar directamente a la DGCP o por conducto de la Delegaciones Federales del Trabajo sobre los mismos con el propósito de actualizar a las Comisiones. El informe sobre la actualización relativo a la Comisión deberá hacerse mediante la Forma DC-1A por triplicado según modelo anexo.

Instructivo para el llenado de la Forma DC-1, Informe sobre la constitución de la Comisión Mixta de C y A

Objetivo

Que las empresas llenen la Forma DC-1 con la información requerida para el registro de la Comisión Mixta de C y A

Normas

La Comisión Mixta debe estar representada invariablemente por los trabajadores y por el patrón (bipartita).

El número de representantes por parte del patrón y por parte de los trabajadores debe ser el mismo (paritario).

Instructivo

- a) Llenar el formato a máquina o con letra de molde
- b) Presentar en original y dos copias
- c) Los espacios en donde indica "no se llene", deberá dejarse en blanco, pues son de uso interno de la STPS

* Significa en adelante Subcomisiones de Capacitación y Adiestramiento

- Identificar los datos de la Forma, comparando los números equivalentes que aparecen en el modelo anexo.

Apartados

- (1) Nombre o razón social
Anotar el nombre completo de la empresa, ya sea persona física o moral
- (2) Registro Federal de Contribuyentes
Anotar el R.F.C. que la SHCP ha designado a la empresa, correspondiente al nombre de la misma, ya sea persona física o moral.
- (3) Registro del Instituto Mexicano del Seguro Social
Anotar correctamente el registro asignado por el I.M.S.S.
- (4) Calle, N° exterior, etc...
Anotar correctamente el domicilio de la empresa, indicando: calle, número exterior, número interior, localidad o colonia, código postal, población, Municipio o Delegación Política (en el caso de D.F.), entidad federativa y teléfono.
- (5) Si el domicilio donde la empresa recibe correspondencia es diferente del anterior, favor de indicarlo.
Con el propósito de conservar comunicación con las empresas, anotar la dirección.
- (6) Actividad específica
La actividad de la empresa deberá estar anotada en la forma más específica posible, para permitir su correcta clasificación, por ejemplo: compra-venta de zapatos y bolsas para dama.
- (7) Número total de trabajadores de la empresa
Se deberá anotar el número total de trabajadores de la empresa.
- (8) Número de trabajadores representados en la Comisión Mixta de C y A.
Se deberá anotar el número de trabajadores representados, deberá señalarse si el número de trabajadores representados por la Comisión, aunque no necesariamente deberá coincidir con el total de trabajadores.
- (9) Número de trabajadores con contrato individual, colectivo o ley
De los trabajadores representados deberá señalarse el número de trabajadores según sea la relación laboral existente entre el patrón y el trabajador.
- (10) Datos generales
En caso de que los trabajadores de la empresa se encuentren agremiados en un sindicato, deberán estar anotados sus datos. Indicar denominación del sindicato, número de registro, dirección, teléfono. En caso contrario, estos apartados deberán aparecer en blanco.
- (11) Nombres
Anotar los nombres de los representantes, tanto del patrón como de los trabajadores, cuidando que sea exactamente el mismo número para que cumpla con el requisito establecido por la Ley, en el sentido de que sea paritaria.
- (12) R.F.C.
Anotar el R.F.C. de cada representante.
- (13) Firma
Cada representante deberá necesariamente firmar.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 SUBSECRETARIA "B"
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE
 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Nº ENTRADA	NO LLENAR
------------	-----------

I.- DATOS DE LA EMPRESA.

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL		R.F.C.		NO LLENAR	REG. IMSS
(1) <u>Compañía General de Plásticos, S.A.</u>		(2) <u>CGE-901109</u>			(3) <u>0-7251069-08</u>
CALLE	Nº EXT.	Nº INT.	COLONIA	POBLACION	CODIGO POSTAL
(4) <u>Calle Centeno #90</u>	<u>100</u>		<u>Granjas esmeralda</u>	<u>México</u>	<u>09600</u>
MPIO. O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR	ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO(S)	
<u>Iztapalapa</u>		<u>Distrito Federal</u>		<u>582-3400</u>	
SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO					
(5)					
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA					NO LLENAR
(6) <u>Derivados del petróleo: fundición de poli y propileno</u>					

II.- DATOS DE LOS TRABAJADORES

Nº. TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA	Nº DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	Nº. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON CONTRATO		
(7)	(8)	(9)		
52	52	3	49	
		INDIVIDUAL	COLECTIVO	LEY

III.- DATOS DEL SINDICATO (10)

DENOMINACION				Nº REGISTRO	
<u>Confederación de Trabajadores y Campesinos (CTC)</u>				<u>250 / 93</u>	
CALLE	Nº EXT.	Nº INT.	COLONIA	CODIGO POSTAL	
<u>Periférico Norte</u>	<u>2010</u>	<u>253</u>	<u>Santa Mónica</u>	<u>011789</u>	
POBLACION	MPIO. O DELEGACION POLITICA			NO LLENAR	
<u>México</u>					
ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO(S)			
<u>Edo. de México</u>		<u>379-0949</u>			

- (14) Inicio de actividades
Deberá anotar la fecha en que la Comisión Mixta inicia sus actividades.
- (15) Duración en el cargo
Anotar el número de años que los miembros de la Comisión Mixta fungirán como tales.
- (16) Si la Comisión Mixta rige para más de un establecimiento, indicar el total y domicilios.
Anotar las direcciones de los establecimientos, así como el número total de ellos.
- (17) Bases Generales de funcionamiento
En todos los casos se deberá anexar las Bases Generales, las cuales deberán ser elaboradas por los patrones y trabajadores y firmadas por los integrantes de la Comisión Mixta.
Las Bases Generales deberán incluir las funciones que realizará la Comisión Mixta, las actividades, tanto técnicas como administrativas, las condiciones de las sesiones y cualquier otro aspecto que la Comisión Mixta considere necesario manifestar para el buen funcionamiento de la misma.
- (18) Relación del total de trabajadores representados con la firma de certificación de la mayoría (cuando no haya sindicato). En caso de que no exista sindicato, se deberá anexar relación con el nombre y firma de los trabajadores que certifiquen a sus representantes.
El informe sobre la constitución de la Comisión Mixta de C y A, será válido si está certificado.
- (19) Por los trabajadores
Deberá anotarse el nombre y firma del Secretario General del Sindicato o de la persona que legalmente sea designada, conforme a las disposiciones estatutarias del sindicato (si no hay sindicato, la certificación se hará por los trabajadores con la relación de nombre y firma).
- (20) Por el patrón
Anotar el nombre del patrón o del representante legal.
- (21) Fecha y lugar
Anotar los datos en que se efectúan la certificación de la Comisión Mixta.

IV- CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

"EL NUMERO DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES DEBE SER EXACTAMENTE IGUAL AL NUMERO DE REPRESENTANTES DEL PATRON"

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA
(11)	(12)	(13)
Heladio Baños López	BALH-580518	<i>[Firma]</i>
Ausencio Hernández Soto	HESA-600815	<i>[Firma]</i>
José Lara Valverde	VALJ-560712	<i>[Firma]</i>

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA
(11)	(12)	(13)
Luisa Cruz Montenegro	CTMI-440825	<i>[Firma]</i>
Manuel Rivera Salazar	RISM-460612	<i>[Firma]</i>
Carlos Acosta Senties	ACSC-650910	<i>[Firma]</i>

INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION MIXTA DIA 02 MES 10 AÑO 90 (14)
 DURACION EN EL CARGO 2 años (15) (CONFORME A LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO)
 SI LA COMISION MIXTA RIGE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL 1 Y DOMICILIOS (16)

V- DOCUMENTACION ADJUNTA

- BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO (FIRMADAS POR LA COMISION MIXTA) (17)
 - RELACION DEL TOTAL DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON LA FIRMA DE CERTIFICACION DE LA MAYORIA (CUANDO NO HAY SINDICATO). (18)

VI- CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

POR LOS TRABAJADORES (19) <hr/> NOMBRE Y FIRMA ABEL DOMINGUEZ GARCIA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL CUANDO NO HAY SINDICATO BASTARA CON ANEXAR LA RELACION	POR LA EMPRESA (20) <hr/> NOMBRE Y FIRMA LIC. ELISSO BAUTISTA HERNANDEZ DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL (21) México, D.F., enero 15, 1992. LUGAR Y FECHA
--	--

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APERCIBIDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD.

Instructivo para el llenado de la Forma DC-1A, referente a la actualización relativa de la Comisión Mixta de C y A

Objetivo

Que las empresas notifiquen a la STPS de las modificaciones que ocurran en la estructura y funcionamiento de la Comisión Mixta de C y A, a través de la Forma DC-1A, debidamente requisitada.

Normas

La Comisión Mixta de C y A, constituida en cada empresa o establecimiento, debe contar con su número de registro ante la STPS, para efecto de poder mantener actualizada la información relativa a la situación que guarda dicha comisión.

La Comisión deberá conservar su carácter paritario y bipartito.

Instrucciones

- a) Escribir o máquina o con letra de molde
- b) Presentar el Formato DC-1A en original y dos copias
- c) Dejar en blanco los espacios en los que se indica "no llenar"
- d) El espacio destinado a "Número de entrada" será llenado por la Autoridad Laboral.

Apartados

- (1) Nombre o razón social de la empresa
Anotar el nombre completo de la empresa, ya sea persona física o moral.
- (2) Domicilio de la empresa
Anotar correctamente el domicilio de la empresa, indicando: calle, n° exterior, n° interior, colonia, población, código postal, municipio o delegación política, entidad federativa, teléfono.
- (3) Número de Registro de la Comisión Mixta de C y A
Anotar el registro de la Comisión Mixta, designado a la empresa por la STPS.
- (4) Número de oficio de registro
Anotar el número de folio del oficio del cual se encuentra en la constancia de registro en el ángulo superior derecho.
- (5) Número de entrada (no llenar)
Espacio destinado para uso interno de la STPS
- (6) Cambio de domicilio
Si el domicilio donde la empresa recibe la correspondencia es diferente al anterior, favor de indicarlo.
- (7) Datos anteriores
Se anotarán los nombres de las personas que fungieron como representantes de los robajadores ante la Comisión Mixta y su R.F.C.
- (8) Datos actuales
e anotarán los nombres de los representantes de los trabajadores de la Comisión Mixta actuales, su R.F.C., así como la firma de cada uno de ellos.
- (9) Datos anteriores
e anotarán los nombres de las personas que fungieron como representantes patronales de la Comisión Mixta.

su R.F.C.

- (10) Datos actuales
e anotarán los nombres de los representantes patronales actuales ante la Comisión Mixta, su R.F.C. , así como la firma de cada uno de ellos.
- (11) Modificación de las Bases Generales de Funcionamiento de la Comisión Mixta.
e indicarán las modificaciones ocurridas en las Bases Generales. Especificando qué puntos fueron objeto de modificación.
- (12) Tipo de modificación
e encuentran listados varios datos que pueden sufrir algún tipo de cambio o modificación. Se podrá anotar cualquier dato no incluido.
- (13) Datos anteriores
e anotarán aquellos datos que serán objeto de modificación
- (14) Datos actuales
e anotarán en forma clara y completa los datos actuales modificados.
- (15) Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa
Anotar los datos solicitados.
- (16) Nombre y firma del Secretario General de Comercio, representante legal o elegido por la mayoría de los trabajadores.
Anotar los datos solicitados
- (17) Lugar y fecha
Anotar lugar y fecha en que se notifique la autorización de la Comisión Mixta.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "B"

DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

INFORME SOBRE LA ACTUALIZACION RELATIVA A LA COMISION
MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

I- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA

La Campana, S.A. (1)

No. DE REGISTRO DE LA COMISION MIXTA

(3) CAM-591020-001-2-01

II- DOMICILIO DE LA EMPRESA (2)

CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA
Prolong. División del Nte	2315		
POBLACION	C.P.	MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR
México	11432	Tlalpan	
ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO (5)	NO LLENAR
Distrito Federal		677-3690	

No. DE OFICIO DE REGISTRO

(4) 024337

No. DE ENTRADA DE ACTUALIZACION

(5)

SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO

(6)

III- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
DATOS ANTERIORES (7)

NOMBRE	R F C
José García Guzmán	GAGJ-500901
Ricardo López Arriaga	LOAR-600502
Abel Gloria Mondragón	GOMA-570718

NOMBRE	R F C	FIRMA
José García Guzmán	GAGJ-500901	<i>José García Guzmán</i>
Rolando Escobar Galván	EOGR-621118	<i>Rolando Escobar Galván</i>
Martha Jaramillo Ozuna	JAOZ-641213	<i>Martha Jaramillo Ozuna</i>

IV- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES ANTE LA COMISION MIXTA
DATOS ANTERIORES (9)

NOMBRE	R F C
Joaquín Carrillo Gómez	CAGJ-520518
Manuel Rivera Salazar	RISM-460612
Amparo Benavides Barrón	BEBA-650225

NOMBRE	R F C	FIRMA
Manuel Rivera Salazar	RISM-460612	<i>Manuel Rivera Salazar</i>
Amparo Benavides Barrón	BEBA-650225	<i>Amparo Benavides Barrón</i>
Laura Romero Zapata	ROZL-660430	<i>Laura Romero Zapata</i>

V MODIFICACION DE LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION MIXTA (11)

VI MODIFICACION DE LA EMPRESA O DEL SINDICATO

TIPO DE MODIFICACION (12)	DATOS ANTERIORES (13)	DATOS ACTUALES (14)
R.F.C.	CAM-591020-001	CAM-810410-702
IMSS		
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA	La Campana, S.A.	La Campana, S.A. de C.V.
DOMICILIO DE LA EMPRESA		SE DEBIO HABER ANOTADO EN LA PRIMERA HOJA (ANEXOS)
GIRO O ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		
No DE ESTABLECIMIENTO		ANEXAR RELACION CON DOMICILIOS
No DE TRABAJADORES		
RELACION LABORAL		
NOMBRE DEL SINDICATO		
DOMICILIO DEL SINDICATO		
OTROS (ESPECIFICAR)		

VII CERTIFICACION DE LA ACTUALIZACION

LIC. MANUEL RIVERA SALAZAR

(15)

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

ROLANDO ESCOBAR GALVAN

(16)

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EL ELECTO POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES.

LUGAR Y FECHA (17) México, D.F.; 23 de agosto, 1992.

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APERCIBIDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE SE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD

Criterios para la presentación y registro de la Comisión Mixta de C y A para empresas hasta con 19 trabajadores en un formato único

En el Diario Oficial de la Federación el día 10 de agosto de 1984, se emitieron criterios respecto a la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de C y A y a la formulación y presentación de planes y programas, con el objeto de simplificar y agilizar los trámites de su autorización y registro, para dar cumplimiento al Programa de Simplificación Administrativa. Los criterios consideraron las opiniones vertidas por patrones y trabajadores en el Foro de Consulta Popular para la Planeación Democrática de Capacitación y Productividad, cuya realización se establece en el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988.

Posteriormente, tomando en cuenta que es un gran número de empresas establecidas en el país se integran hasta con 19 trabajadores cada una, se manifestó la necesidad de simplificar aún más los formatos de registro para que este tipo de empresas cumplan con sus obligaciones en materia de C y A.

Lo anterior condujo al establecimiento de un formato único que integra el informe sobre la constitución de la Comisión y la presentación del Plan y los Programas de C y A, y facilitar así, los trámites de autorización y registro en materia de C y A que deben de llevar a cabo los patrones ante la STPS.

Por lo cual se estima conveniente expedir los siguientes criterios:

1. Para el informe de la constitución de la Comisión y la presentación del plan y programas correspondientes ante la STPS, las empresas que tengan hasta 19 trabajadores podrán utilizar la Forma DC-U impresa según modelo anexo.
2. El manejo de la Forma DC-U se ajustará a los siguientes lineamientos:
 - a) Se llenará por triplicado usando invariablemente caracteres conocidos como de imprenta
 - b) Se presentará directamente ante la DGCP, o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

Ejemplo de la Forma DC-U, instructivo y su llenado

Instrucciones generales

- a) Llenar a máquina o con letra de molde
- b) Presentar la Forma DC-U en original y dos copias
- c) Esta Forma consta de una hoja; llenar anverso y reverso y anexar cuantas copias sean necesarias.
- d) Los espacios que indican "no se llene" deberán dejarse en blanco

I. Datos Generales

Apartados

- (1) Nombre o razón social de la empresa o patrón.
Anotar con claridad la razón social de la empresa si ésta es persona moral, o el nombre del patrón si es persona física.
 - (2) R.F.C. de la empresa o patrón
Anotar el R.F.C. que la S.H.C.P. ha asignado a la empresa.
 - (3) Registro Patronal del I.M.S.S.
Anotar el número de registro asignado por el I.M.S.S.
 - (4) Calle, N° exterior, etc..
Anotar correctamente el domicilio de la empresa, indicando calle, número exterior, número interior, colonia, población, municipio o delegación política, entidad federativa, código postal, teléfono y apartado postal (cuando exista).
 - (5) Actividad específica a la que se dedica la empresa
Describir la actividad a la que se dedica la empresa.
 - (6) N° total de trabajadores
Anotar el número total de trabajadores que laboran en la empresa.
 - (7) Hombres-mujeres
Anotar del total de trabajadores, cuántos son hombres y cuántas son mujeres.
- II. Constitución de la Comisión Mixta de CyA.
En caso de estar vigente la Comisión Mixta, llenarse únicamente los espacios sobre inicio de actividades y duración en el cargo.
Representante patronal-representante de los trabajadores
- (8) Anotar el nombre de la persona que representará al patrón ante la Comisión Mixta y el de la que lo hará por los trabajadores.
 - (9) Firmas
Cada representante deberá asentar su firma
 - (10) R.F.C.
Anotar el R.F.C. de ambos representantes.
 - (11) Inicio de actividades de la Comisión
notar la fecha en que la Comisión Mixta iniciará sus actividades.

- (12) Duración en el cargo
notar el número de años que los miembros de la Comisión Mixta fungirán como representantes.
- (13) Bases Generales de Funcionamiento
Anexar las bases generales de funcionamiento de la Comisión Mixta, las cuales deberán estar firmadas por sus integrantes.
- (14) Tipo de contrato
Marcar con una "x" el tipo de contrato que existe en la empresa Individual y/o Colectivo y/o Ley.
- III. Características del Plan
- (15) N° de establecimientos en los que rige el plan y la Comisión Mixta
Indicar el número de establecimientos en los cuales el Plan y la Comisión Mixta rigen, anotando ceros a la izquierda cuando la cifra no abarque los tres cuadros; anexar los datos sobre domicilio y registro del I.M.S.S., de los otros establecimientos.
- (16) Periodo total que abarca el Plan.
Anotar la fecha de inicio y terminación del Plan, con base en la iniciación de la primera etapa y la terminación de la última.
- (17) Etapas de capacitación
Numerar la o las etapas que comprende el plan, indicando por cada uno de ellas su fecha de inicio y su terminación (mes y año).
- (18) N° de trabajadores a capacitar por:
Anotar el número de trabajadores que serán capacitados tanto por programas específicos como por programas generales*. Cuando los programas sean presentados parcialmente, indicar únicamente el número de trabajadores comprendidos en las etapas que se presentan
- (19) N° de participantes en los niveles educativos de:
Anotar el número de trabajadores que se les impartirá educación básica para adultos en cada uno de los niveles:
Alfabetización
Primario
Secundario
- (20) Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa
Tratándose de personas físicas, anotar el nombre y firma del patrón o su representante legal; en caso de ser persona moral, el representante legal de la empresa.
- (21) Nombre y firma del Secretario General del Sindicato o su representante legal, o en su caso, el representante de los trabajadores ante la Comisión Mixta.
Cuando en la empresa rija contratación colectiva, anotar nombre y firma del Secretario General del Sindicato; en caso de no existir tal contratación, el nombre y la firma del representante de los trabajadores ante la Comisión Mixta de C y A.

* Se entiende por Programa General, a la unidad de capacitación explícita de carácter terminal, que forma parte de un sistema general, que comprende a un determinado puesto de trabajo, integrado por uno o más módulos y al cual se pueden adherir las empresas, de acuerdo al artículo 153-B de la LFT.

N. Descripción de las acciones del programa

- (22) N° de etapa
Identificar por puesto de trabajo, el número de etapas en la cual se impartirá la capacitación a los trabajadores que lo ocupan, con base en la numeración progresiva señalada en el apartado (17) .
- (23) Denominación de los puestos de trabajo conforme al orden que se capacitarán
Denominar todos y cada uno de los puestos de trabajo que integran la empresa, siguiendo el orden en que serán capacitados.
- (24) Total de trabajadores en cada puesto
Anotar el número de trabajadores que ocupan cada puesto de trabajo denominado en el espacio anterior.
- (25) Nombre de los cursos, eventos y/o niveles educativos y/o módulos a impartir por puesto
Anotar el nombre de cada uno de los cursos, niveles, etc..., que integran los programas específicos y/o módulos de del programa general en su caso, con los que se capacitará a los trabajadores de cada puesto de trabajo.
- (26) Duración- Total de horas
Anotar por cada curso, evento, etc..., el total de horas en que será impartido.
- (27) Objetivo (s) de los cursos y/o eventos
Anotar los objetivos que se pretenden alcanzar con la impartición de cada curso y/o evento.
- (28) Clave
Identificar por cada curso, evento, nivel educativo o módulo el tipo de agente capacitador que lo impartirá, conforme a las claves siguientes:
 - Si se trata de Institución Capacitadora
 - Si se trata de Instructor Interno
 - Si se trata de Instructor Externo
 - Si se trata de Agente Auxiliar
 - Si se trata de Asesor de educación básica.
- (29) Nombre
Anotar el nombre del Agente Capacitador respectivo
- (30) Registro STPS o RFC
Para los casos de Institución Capacitadora e Instructor Externo de Agente Capacitador, anotar necesariamente el número de registro otorgado por la STPS.
Para los casos de Instructor Interno, Agente Auxiliar y Asesor de Educación Básica, proporcionar el RFC.
- (31) Puesto
Cuando el agente capacitador sea interno, anotará el puesto de trabajo que ocupa en la empresa.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "B"

Dirección General de Capacitación y Productividad

FORMA UNICA PARA EL INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA Y PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EMPRESAS HASTA CON 19 TRABAJADORES

No. DE ENTRADA _____ NO SE LLENE

I. DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON: Rubén Baños López (1)		(2) R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON: BALR-560517	
CALLE (4) Av. 19 de mayo	25 ^{no.} (4) 25	204 NO. INT (4) 204	03500 (4) 03500
REGISTRO PATRONAL DEL IMSS (3) E6413346-10			
COLONIA Nativitas (4)	FOLCLACION México (4)	TELEFONO 590-2936	APT. TAGO POSTAL (4)
MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA Benito Juárez (4)	NO SE LLENE	ENTIDAD FEDERATIVA Distrito Federal (4)	NO SE LLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GRUPO DE LA EMPRESA Compra-venta de accesorios (5)	NO SE LLENE	No. TOTAL DE TRABAJADORES 9 (6)	HOMBRES 3 MUJERES 6 (7)

II. CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

(En caso de estar vigente la Comisión Mixta, Mención únicamente el sorteo, nombre de actividades y ubicación en el cargo) (11)

REPRESENTANTE PATRONAL			REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES			INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION	
NOMBRE (8)	FIRMA (9)	R.F.C. (10)	NOMBRE (8)	FIRMA (9)	R.F.C. (10)	DIA	MESES AÑO
Rubén Baños López		BALR-560517	Salvador Casas Cedillo		CACS-470412	2	años (12)

ANEXAR BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO (13) TIPO DE CONTRATO (14) INDIVIDUAL COLECTIVO LEY

III. CARACTERISTICAS DEL PLAN

No. DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN Y LA COMISION MIXTA 0 0 1 (15)	ETAPAS DE CAPACITACION		No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR (18)	
	<small>Numero programáticamente en las etapas que comprende el plan</small> Primera DEL 10 92 AL 09 93 Segunda DEL 10 93 AL 09 94	Periodo que abarca la etapa (17)	PROGRAMAS ESPECIFICOS 9	PROGRAMAS GENERALES
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	(16)	No. DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:		(19)
DEL 10 09 92 AL 10 09 94		ALFABETIZACION	PRIMARIA	
DIA MES AÑO	DIA MES AÑO			

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA (20)	NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O DE SU REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA (21)
RUBEN BAÑOS LOPEZ	SALVADOR CASAS CEDILLO

*OJA 1 ANVERSO

*PROPORCIONAR POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES AL R.F.C., LA CLAVE DEL IMSS Y EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS FORMA DCU EN LOS QUE RIGE EL PLAN Y LA COMISION MIXTA.

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES DEL PROGRAMA*

Nº DE ETAPA	DENOMINACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO CONFORME AL ORDEN EN QUE SE CAPACITARÁN	Nº. TOTAL DE TRABAJADORES DE CADA PUESTO	NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MÓDULOS A IMPARTIR POR PUESTO	DURACIÓN TOTAL DE HORAS	OBJETIVOS DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	LA CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR SERÁ PROPORCIONADA POR:			
						CLAVE	NOMBRE	REGISTRO ST y PS o R.F.C.	PUESTO (Instructor Inhouse)
(22)	(23)	(24)	(25)	(26)	(27)	(28)	(29)	(30)	(31)
1ª	Gerente	1	Supervisión efectiva	20	El participante aplicará las técnicas de supervisión efectiva para mejorar las relaciones entre jefe y subordinado.	2	Luis Gerardo Téllez T.	TETL-550428-2	
1ª	Vendedores	6	Ventas	20	Aplicará las técnicas modernas para la venta de productos.	2	Eduardo Baez Guerrero	BAGE-491113-6	
			Manual del vendedor	44	Determinará los procedimientos generales establecidos para definir la conducta que debe seguir un vendedor.	3	Rubén Baños López	BALR-560517-9	Propietario
2ª	Cajero	2	Contabilidad básica		Describirá la importancia de registrar adecuadamente las operaciones básicas de un negocio.	3	Carlos Tirado Cruz	TICC-590910-1	supervisor

HOJA 1 REVERSO

* ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APERCIBIDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD.

FORMA DC U

Funciones de la Comisión Mixta de C y A

La Comisión, conforme a lo dispuesto en la LFT, tendrá las siguientes funciones

- a) Vigilar la instrumentación y operación del sistema interno de capacitación de la empresa, conforme al Plan y Programas autorizados por la STPS, así como los procedimientos que se implanten para mejorar la C y A de los trabajadores. Lo anterior, mediante el informe que solicito la Comisión a los Agentes Capacitadores y que éstos le rindan de los cursos que se imparten del personal que recibe la capacitación, evaluando semestralmente los resultados.
- b) Verificar a los Agentes Capacitadores Externos que vayan a ser contratados por la empresa, cuenten con el registro correspondiente ante la STPS.
- c) Sugerir a los Agentes Capacitadores las medidas tendientes a perfeccionar los sistemas y procedimientos de C y A, conforme a las necesidades de desarrollo y entrenamiento que requiere la fuente de trabajo.
- d) Autenticar las Constancias de Habilidades Laborales, recabando previamente para tal efecto de cada uno de los instructores internos y/o externos que aparecen en el Plan y Programas autorizados a la empresa, la certificación de los resultados obtenidos por cada trabajador participante.
Las Constancias de Habilidades Laborales a que se refiere el ordenamiento laboral citado, son independientes de cualquier otro documento con carácter simbólico que los agentes capacitadores deseen otorgar a los trabajadores capacitados o adiestrados.
- e) Practicar a los trabajadores los exámenes de acuerdo a las especialidades o niveles que existan para el puesto.
- f) Verificar el funcionamiento de los agentes capacitadores internos y/o externos, conforme a lo dispuesto en el Plan y Programas de C y A autorizados y detectar las irregularidades de su funcionamiento, a efecto de establecer las medidas correctivas o en su caso, presentar el reporte correspondiente ante la STPS, como autoridad competente.
- g) Prestar el apoyo suficiente en la detección de necesidades de C y A y además, en su caso de ser conveniente, coadyuvar con la empresa en la celebración del Plan y Programas que se vayan a implementar de acuerdo al diagnóstico de necesidades, dentro del alcance de los conocimientos que la Comisión tenga de las actividades esenciales que componen los puestos de trabajo existentes en la empresa en donde se ha constituido.
- h) Elevar sugerencias o recomendaciones, al Comité Nacional de C y A de la rama industrial o actividad económica a que pertenezca la empresa donde está constituida la Comisión, a fin de coadyuvar en la elaboración de criterios y establecimiento de métodos que beneficien el sistema de C y A y a los programas que para esta rama se establezcan.

i) Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de C y A de la empresa.

Asimismo, aprovechar la experiencia y conocimiento que el trabajador tenga en su puesto de trabajo, para convertirlo en Instructor Interno de la empresa, mediante las sugerencias que en este sentido la Comisión haga al patrón.

j) Establecer un registro actualizado de las actividades de la Comisión y los acuerdos que vayan tomando en cada sesión ordinaria y extraordinaria que se celebre, en relación con la implantación del Plan y Programas de C y A autorizados a la empresa, a efecto de llevar un seguimiento que le permita evaluar los resultados y alcances de su gestión y sirva de base para los reportes que periódicamente debe rendir a la STPS y además facilitar el funcionamiento adecuado de la Comisión.

k) Verificar que se expidan las Constancias de Habilidades Laborales, entregándolas al destinatario debidamente firmadas y autenticadas.

AGENTES CAPACITADORES

Cuanto más sencillo sea un plan de capacitación, mejor resultado dará en la práctica: Es aconsejable que la C y A se lleve a cabo con los elementos propios de la empresa. Por ejemplo, si se capacita a una secretaria en un centro especializado que cuente con los últimos adelantos, cuando regrese a su oficina real, podrá sentirse frustrada por carecer de la tecnología a la que se había acostumbrado.

¿Quién es el mejor capacitador?

Se estima que el mejor capacitador es el jefe inmediato superior de cada trabajador, ya que es él quien conoce a sus subordinados y las necesidades de su negociación.

Tiempo y lugar adecuado para impartir la capacitación

En cuanto al lapso que debe impartirse la C y A, conviene precisar que se puede examinar desde los tres puntos de vista siguientes:

1. Periodo que deben abarcar los planes y programas
2. Etapas en que debe proporcionarse
3. Horario en que debe impartirse.

Acertadamente el legislador en la LFT, específicamente en el artículo 153-Q fracción I, dispuso que los planes y programas deberán "referirse a periodos no mayores de cuatro años". Fácilmente se comprende que el motivo de esta disposición es que el tiempo de enseñanza de un puesto no vaya a abarcar más de ese periodo y que todos y cada uno de los trabajadores que ocupen los diversos puestos de la empresa.

Trancurrido el lapso, que abarcan los planes y programas deberá reiniciarse su aplicación.

En términos generales, la capacitación es permanente. Los programas específicos deberán indicar las horas a la semana en que habrá de llevarse a cabo. Se ha aconsejado que se imparta, por ejemplo dos o tres horas a la semana, en forma corrida por departamentos, así se obtendrá un mejor aprovechamiento.

Por otro lado, en los planes y programas se debe "precisar las etapas durante las cuales se impartirá la C y A al total de los trabajadores de la empresa". Por lo tanto, el convenio de los planes y programas se deberá especificar el número de horas que abarca cada curso y la fecha del inicio y terminación de cada etapa, en el supuesto de que sean varios trabajadores que ocupen el mismo puesto y no se les puede proporcionar la enseñanza a todos en la misma etapa, en los planes y programas (dispone el artículo 153-Q, fracción IV), "se señalará el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán

capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría". El orden de selección no necesariamente debe ser en razón de la antigüedad en la empresa; puede ser, por ejemplo: en razón de la antigüedad en un departamento; en razón de la menor o mayor preparación o habilidades que tengan los trabajadores respecto al puesto.

La DGCP, establece que en los planes y programas debe estipularse el porcentaje de trabajadores que serán capacitados y adiestrados en cada etapa.

Pero los aciertos del legislador no cubrieron todos los extremos, porque omitió prever la situación de un trabajador que ingrese a la empresa con el carácter, por ejemplo: de soldador, y en la fecha de su ingreso la etapa de C y A de los trabajadores que ocupen ese puesto acaba de transcurrir, ¿qué debe hacerse?. Establecer una etapa para capacitarlo o esperar un nuevo ciclo. Lo conveniente es que deberá esperar hasta que nuevamente, en un siguiente ciclo, corresponda la etapa de C y A de los soldadores.

Otra cuestión que se planteó respecto al tiempo de C y A, es la relativa a determinar durante qué horas debe impartirse a los trabajadores. Las posibilidades encontrados son tres: durante las horas de jornada, fuera de las horas de la jornada o parte dentro y parte fuera de las horas de la jornada.

El artículo 153-F establece como regla general, la primera de las tres posibilidades mencionadas, y dispone: "la C y A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada". La anterior regla general obedece a la idea de que el trabajador no vea disminuido su tiempo diario de descanso entre jornada y jornada.

Pero si se tuvo presente esa necesidad, el legislador también observó que se pueden presentar cierto tipo de enseñanzas que requieran que impartan fuera de la jornada o que el propio trabajador tenga interés en prepararse para desempeñar un puesto distinto al que viene ocupando.

Ante estas posibles situaciones, el legislador prevee dos excepciones a la regla general: en el propio artículo 153-E,, dispone como primer caso de excepción, que "atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador podrán convenir que se imparta fuera de las horas de la jornada"; por ejemplo: en una empresa que produce en línea, no se puede parar una fase para capacitar y adiestrar a los trabajadores, sino que se tiene que efectuar hasta cuando se pare toda la línea fuera de las horas de la jornada; y como segundo caso de excepción, prevee "que la capacitación puede realizarse fuera de la jornada de trabajo, en el caso de que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeña.

Criterios en materia de C y A relativo a los agentes capacitadores

A. En materia de Agentes capacitadores se entenderá por:

Institución o Escuela de Capacitación y Adiestramiento

A la entidad que cuenta con instalaciones, mobiliario, equipo personal docente y programas de C y A entre otros y que está autorizado para impartir sus servicios:

Instructor externo de institución capacitadora

A la persona física que tenga celebrado contrato con la institución o escuela de C y A, para impartir a nombre de ella aquellos programas que hayan sido objeto de contrato entre patrón y la institución o escuela a que pertenezca el instructor.

Instructor Externo Independiente

A la persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de C y A.

Instructor Interno

A la persona física que teniendo el carácter de patrón o trabajador en los términos de la LFT y dentro de la jornada de trabajo, imparte C y A a trabajadores que ocupen puestos de trabajo de los cuales posee conocimientos y experiencia, y de acuerdo al plan y programas específicos de la empresa, autorizado y registrado por la STPS, o del plan común al que esté integrado el centro de trabajo en el que labora.

Auxiliares de capacitación

(tiene tres acepciones, todas igualmente válidas)

- a) A las personas físicas o morales que imparten programas de C y A a los trabajadores de aquellas empresas que convengan la compra, arrendamiento o venta de bienes o servicios; o bien con las que estén vinculados contractualmente o su nombre comercial siempre y cuando los programas tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización o distribución de los bienes o servicios correspondientes.
- b) A las persona físicas o morales que imparten programas de C y A a trabajadores de aquellas empresas a las que se les haya solicitado la provisión de componentes de los bienes o servicios que éstas ofrecen al público, siempre y cuando mediante ellos se persiga un adecuado nivel de calidad de los bienes y servicios terminales.
- c) A las personas o instituciones ubicadas en el extranjero que reciben a trabajadores de las empresas establecidas en el territorio nacional, que sean enviadas por los patrones, así como los instructores extranjeros que imparten programas de C y A con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología, uso y explotación de patentes y marcas.

Asesor de educación básica

La persona que habiendo concluido su instrucción secundaria, orienta a otros mayores de 15 años en la comprensión de los contenidos temáticos incluidos en los libros de texto dedicados a la alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta.

B La solicitud de autorización y registro de los agentes capacitadores se harán ante la DGCP de la STPS, o por conducto de la Delegaciones Federales del Trabajo, mediante la presentación de la Forma DC-3A, para instituciones o escuelas de C y A e instructores

extenos de institución, y la Forma DC-3B, para Instructores Externos Independientes, según modelos anexos cumpliendo con los requisitos siguientes:

1. La institución o escuela de C y A presentará:
 - a) Solicitud de autorización y registro de institución o escuela de C y A mediante la Forma DC-3A por triplicado.
 - b) Escritura Constitutiva o documento del que se derive su existencia legal, en original y copia
 - c) Carta poder en favor del promovente de la autorización y registro, en original y copia.
 - d) Documento que acredite la titularidad o legítima posesión de las instalaciones, en original y copia.
 - e) Relación de material didáctico, maquinaria y equipo con que cuente para apoyar las fases teórico-prácticas de los programas, en original y copia
 - f) Por cada programa a impartir, la Forma DC-3C, por triplicado, debidamente requisitada, según modelo anexo..
 - g) Oficio de registro de la SEP para impartir estudios con o sin reconocimiento de validez oficial, en su caso, en original y copia.
 - h) Por cada Instructor Externo de Institución:
 - Cédula de inscripción en el RFC, en original y copia
 - Constancia del último grado de estudios en original y copia
 - Documentos que acrediten conocimientos bastantes del contenido temático de los programas que impartirá, en original y copia
 - Documentos que acrediten su formación como instructor, en original y copia
 - Un exámen teórico-práctico que determinará la DGCP cuando el instructor de institución no reúna los requisitos señalados en el tercer y cuarto puntos.
 - i) FM-2, en caso de ser extranjero, en original y copia.

Si la institución o escuela cuenta con dos o más establecimientos, deberá tomar un solo registro, que abarcará a los otros:

2. El Instructor Externo Independiente presentará:
 - a) Solicitud de autorización y registro de instructor externo independiente, mediante la Forma DC-3B, por triplicado
 - b) Cédula de inscripción en el RFC, original y copia
 - c) Constancia del último grado de estudios, en original y copia
 - d) Por cada programa a impartir la Forma DC-3C, por triplicado
 - e) Documentos que acrediten conocimientos bastantes del contenido temático de los programas que impartirá, en original y copia
 - g) Un examen teórico-práctico que determinará la DGCP cuando el solicitante no reúna los requisitos señalados en los incisos e) y f)
 - h) Dos fotografías tamaño infantil recientes
 - i) FM-2, en caso de ser extranjero, en original y copia

C. Los agentes capacitadores de que se tratan las instituciones o escuelas de C y A e instructor externo individual, deberán presentar un informe de sus actividades con la periodicidad que determine la DGCP y comunicar oportunamente las modificaciones que se susciten a las condiciones en que fue otorgado el registro correspondiente.

D. Los criterios de instructor interno, agentes auxiliares de capacitación y asesor de educación básica, por su naturaleza no están obligados a realizar gestión administrativa alguna para fungir como instructores; sin embargo, es recomendable que este tipo de instructores posean los conocimientos técnicos específicos y didácticos así como las habilidades suficientes para alcanzar los objetivos de enseñanza-aprendizaje.

E. Se revocará la autorización y cancelará el registro correspondiente a los agentes capacitadores, especificando a la institución o escuela de capacitación y al instructor externo independiente; cuando incurran en las siguientes causales:

1. Si la Institución o escuela de C y A ha dejado de prestar sus servicios de C y A durante un año;
2. si el instructor externo independiente, ha dejado de prestar sus servicios de C y A durante dos años;
3. si no presentan el informe de actividades a que se refiere el criterio "C";
4. si la institución o escuela imparte programas de C y A con instructores no autorizados;
5. cuando así lo soliciten los interesados;
6. cuando los agentes externos de capacitación impartan programas diferentes a los que tenga autorizados y registrados y;
7. Cuando la institución o escuela de capacitación o el instructor externo independiente ha dejado de cumplir con los requisitos señalados en la LFT, en lo referente a los requisitos de los capacitadores (artículo 153-P), o contravenga las disposiciones legales que en materia de C y A le sean aplicables

F. La autorización y registro otorgado a los agentes capacitadores será vigente por tiempo indefinido, salvo que se dé alguno de los supuestos señalados en el criterio anterior.

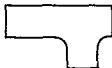
Ejemplo de llenado de la Forma DC-3A de solicitud de autorización y registro de Institución Capacitadora

Observaciones

- a) La solicitud deberá presentarse en original y anexar dos copias y anexar la documentación requerida que se señale
- b) Deberá ser llenada a máquina

Apartados

- (1) RFC
Indicar el número de la Institución o el de la persona propietaria de la misma,
- (2) Nombre o razón social de la Institución
Anotar el nombre completo de la institución tal y como aparece en el Acta Constitutiva o como se encuentra registrada ante la SHCP.
- (3) Nombre del solicitante
Anotar el nombre de la persona que se encuentra legalmente autorizado para presentar a la Institución y que solicita la obtención de la anuencia y registro correspondiente.
- (4) Domicilio
Deberá anotarse el nombre de la calle, el número exterior, el número interior, la colonia, la población, municipio, código postal y entidad federativa.
- (5) Teléfono
Anotar el número telefónico de la Institución
- (6) Nombre completo
Anotar el nombre y los apellidos de cada uno de los instructores que formen la plantilla docente de esta Institución enumerándolo en forma cronológica.
- (7) Firma del Instructor
Cada uno de los Instructores deberá estampar su firma con lo que manifiesta aceptar ser Instructor de dicha Institución.
- (8) Nacionalidad
Anotar la nacionalidad de cada uno de los Instructores. En caso de tener nacionalidad extranjera, deberán presentar su FM-2
- (9) RFC o Registro de Instructor Externo Independiente
Indicar el número del Instructor tal y como aparece en la cédula correspondiente. en caso de contar con el registro como Instructor Externo Independiente deberá anotarse éste, omitiendo el anterior.
- (10) Programa (s) por instructor
Anotar el programa o los programas que vaya a impartir cada uno de los instructores, debiendo acompañar por cada programa que tenga estructurado y que vaya a registrar , la Forma DC-3 (Registro de Programas), anexa que le será entregada.
- (11) Firma del solicitante
Deberá plasmar su firma correspondiente
- (12) Fecha de solicitud
Señalar la fecha anotando día, mes y año



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "B"
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

SOLICITUD DE AUTORIZACION Y REGISTRO DE INSTITUCION
O ESCUELA DE CAPACITACION

R. F. C. ICI-900134 (1)

I.- DATOS GENERALES

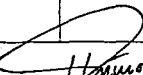
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA INSTITUCION (2) Instituto de Capacitación de la Industria Textil		NOMBRE DEL SOLICITANTE (3) C.P. Arturo Muñoz Gómez		
CALLE Reforma (4)	Nº. EXT. 465	Nº. INT.	COLONIA Cauhtémoc (5)	TELÉFONO 211-3600
POBLACION México	C. P.	MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA Cauhtémoc		ENT. FED. Distrito Federal

II.- PLANTILLA DOCENTE

(6) NOMBRE COMPLETO	(7) FIRMA DEL INSTRUCTOR	(8) NACIONALIDAD	(9) REG. FED. DE CONT. O REG. INST. EXT. INDEP.	(10) PROGRAMA (S) POR INSTRUCTOR
Rubén Rivera Sandoval		Mexicana	RISR-650815	Perfil del oficial y ayudante de trócil
Raquel Mendoza Palomárez		Mexicana	MEPR-571014	Proceso de hilatura
Angel Espinoza Viera		Mexicana	EIVA-580526	Variantes en el equipo

INFORMACION PROPORCIONADA BAJO
PROTESTA DE DECIR VERDAD.

(11) FIRMA DEL SOLICITANTE


C.P. ARTURO MUÑOZ GÓMEZ

FECHA DE SOLICITUD 25-04-92

FORMA-DC-3A

(12)

Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS

Ejemplo de llenado de la Forma DC-3B de solicitud de autorización y registro de instructor externo independiente

Observaciones

- a) La solicitud deberá presentarse en original y anexar dos copias a la documentación requerida.
- b) Deberá ser llenada a máquina o con letra de molde clara y legible

Apartados

- (1) Registro Federal de Contribuyentes
Indicar el número del solicitante, tal y como aparece en la cédula correspondiente.
- (2) Nombre completo del solicitante, así como el apellido paterno y materno.
- (3) Nacionalidad
Anotar la nacionalidad del solicitante. En caso de tener nacionalidad extranjera deberá presentar su FM-2.
- (4) Domicilio del solicitante
Anotar el nombre de la calle, el número exterior, el número interior, población, municipio, código postal y entidad federativa.
- (5) Teléfono
Anotar el número telefónico, señalando si es del domicilio particular, o de la oficina solicitante.
- (6) Número progresivo y nombre del programa
En este espacio se anotarán ennumerados en forma progresiva, los programas que el solicitante tenga estructurados y vaya a registrar para poderlos impartir, debiendo acompañar por cada programa la Forma DC-3C, anexa que será entregada.
- (7) Firma del solicitante
Deberá plasmar su firma correspondiente.
- (8) Fecha de solicitud
Señalar la fecha, anotando día, mes y año.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 SUBSECRETARIA "B"
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
 SOLICITUD DE AUTORIZACION Y REGISTRO DE INSTRUCTOR
 EXTERNO INDEPENDIENTE

R.F.C. (1)
 ICI- 90013400103

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE COMPLETO DEL SOLICITANTE		NACIONALIDAD	
(2) Instituto de Capacitación de la industria Textil		(3) Mexicana	
CALLE	No. EXT.	No. INT.	TELEFONO
Reforma (4)	465	Cuahtémoc	(5) 211-3600
POBLACION	C.P.	MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA	ENT. FED.
México	04720	Cuahtémoc	Distrito Federal

II.- PROGRAMAS A REGISTRAR

No.	NOMBRE DEL PROGRAMA	No.	NOMBRE DEL PROGRAMA
1	(6) Encargado de bar		
2	Mesero		
3	Supervisor de servicios gastronómicos		

INFORMACION PROPORCIONADA BAJO
 PROTESTA DE DECIR VERDAD.

(7)
 FIRMA DEL SOLICITANTE

(8)
 FECHA DE SOLICITUD 25-04-92 FORMA-DC-38

Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS

ESTA TESIS NO DEBE
 SAIR DE LA BIBLIOTECA

Ejemplo de llenado de la Forma DC-3C Registro de Programas Generales

Presentación

La Forma DC-3C cuenta con cuatro hojas, en las cuales se presenta la siguiente información solicitada:

Hoja 1.- Datos del registro, nombre del agente capacitador, datos y estructura general del programa (se utilizará sólo una vez por programa general).

Hoja 2 y 2A.- Estructura y desarrollo del módulo y la hoja 2A (tantas veces como objetivos específicos y actividades de instrucción tenga el programa).

Hoja 3.- Técnicas de instrucción, recursos didácticos, evaluaciones y bibliografía (se utilizará sólo una vez por módulo).

Función de la Forma DC-3C

Es el medio por el cual se registran los programas generales, apoyando esta acción en un procedimiento técnico, que debe responder a las necesidades de capacitación del trabajador, a través de sus contenidos teóricos y prácticos en las diferentes áreas ocupacionales y los respectivos puestos de trabajo, que conforman a las empresas integrantes de la rama industrial y/o actividad económica.

Además de garantizar con la presentación de cada uno de los programas generales y/o los módulos que integran la validación, actualización y otorgamiento del registro como agente capacitador.

Ejemplo de llenado

Hoja 1.- Datos de registro, nombre del agente capacitador, registro y datos generales del programa; y estructura del programa .

Apartados

- (1) N° de registro del agente capacitador
Anotar el número que ha sido asignado para identificación como agente capacitador; si es por primera vez el registro y/o no se tiene el número asignado, dejarse en blanco hasta ser aprobado por la STPS.
- (2) No llenar
Dejarse en blanco para ser llenado por la STPS, una vez aprobado el programa general.
- (3) Nombre o razón social del agente capacitador
Anotar el nombre completo del responsable del programa general, claramente y sin abreviaturas.
- (4) Sistema general
Escribir el nombre de la rama industrial y/o actividad económica a que corresponde el programa general.
- (5) Nombre
Escribir la denominación que identifica al programa general.
- (6) Duración
Anotar el tiempo total en horas en que se desarrollará el programa general, en relación a la totalidad de contenidos.
- (7) Puesto al que se dirige

- Escribir a qué puesto de trabajo responde el programa general.
- (8) Área ocupacional
Señalar el nombre del área ocupacional donde se ubica el puesto de trabajo.
 - (9) Objetivo (s) General (es)
Escribir el o los enunciados que señalan los comportamientos y los contenidos más amplios que el participante debe alcanzar al término del programa general, como resultado del proceso de instrucción.
 - (10) Contenido general del programa
Anotar el listado de temas que permitan tener una visión global del programa, como resultado del análisis de funciones del área ocupacional y puesto de trabajo.
 - (11) Metodología de la instrucción
Describir de una manera general los procedimientos, por medio de los cuales será desarrollado el programa general y que tiene como finalidad el logro de los objetivos propuestos.

Hoja 2 y 2A.— Datos del registro y nombre del agente capacitador, nombre del registro del módulo, objetivos particulares y desarrollo del módulo.

La hoja 2 se utilizará para registrar los módulos que integren el programa general con el registro, nombre o razón social del agente capacitador, nombre del módulo, objetivo(s) particular (es), temas y subtemas; objetivos específicos, actividades de instrucción y la duración en horas de la teoría y práctica.

La hoja 2A tantas veces como objetivos específicos y actividades de instrucción se requieran para el desarrollo del módulo.

Hoja 2

Apartados

- (1) Número de registro del agente capacitador
Escribir el número que fue otorgado por la STPS como agente capacitador, siendo el mismo que se anotó en la hoja 1, si es por primera vez el registro y no se tiene número asignado, dejarse en blanco hasta ser aprobado por la STPS.
- (2) No llenar
Dejarlo en blanco, ya que la STPS designará el número de registro del módulo correspondiente al programa general una vez aprobado.
- (3) Nombre o razón social del agente capacitador
Escribir el nombre completo del responsable del programa general, claramente y sin abreviaturas, siendo el mismo que en la hoja 1.
- (4) Nombre del módulo
Escribir la denominación del módulo
- (5) Duración
Anotar el tiempo total en que se desarrollará el módulo.
- (6) Objetivo(s) particular (es)
Escribir el o los enunciados del cambio de comportamiento que se espera del capacitado, como resultado del aprendizaje al término del módulo, en función de los temas tratados, derivados del objetivo general del programa y que engloban los objetivos específicos.
- (7) Temas y subtemas

Escribir los temas y subtemas que correspondan a los objetivos específicos.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "B"
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
FORMA DE REGISTRO DE PROGRAMA GENERAL

NO. DE REGISTRO DEL
AGENTE CAPACITADOR

(1)

ICI-90013400103

NO LLENAR

(2)

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR

Instituto de Capacitación de la Industria Textil

(3)

DATOS GENERALES DEL PROGRAMA

SISTEMA GENERAL

Industria Textil

(4)

NOMBRE

(5) Operador de máquina continua de anillos

DURACION

SESENTA

(6)

HRS.

70

PUESTO AL QUE SE DIRIGE

Oficial y ayudante de trócil

AREA OCUPACIONAL

Hilatura

(8)

(7)

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

OBJETIVO (5) GENERAL (5)

(9)

Operará correctamente la máquina continua de anillos, utilizando las técnicas, equipo y utensilios adecuados para realizar el estiraje, torción, arrollado de hilo, en el proceso de hilatura, aplicando las normas de higiene y seguridad en el desempeño de su trabajo: así como realizar el mantenimiento preventivo de la máquina.

CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA

1. El papel del oficial y ayudante de trócil en la industria textil; 2. funciones, actividades y operaciones en los puestos; 3. Perfil del oficial y ayudante de trócil; 4. Proceso de hilatura, operaciones de la máquina continua de anillos; 6. Técnicas, equipo y utensilios de operación; 7. Variantes en el equipo; 8. Mantenimiento preventivo y correctivo; 9. Higiene y seguridad.

(10)

METODOLOGIA DE LA INSTRUCCION

(11)

El programa se desarrolla a través de demostraciones teórico-prácticas, apoyándose en las técnicas de instrucción; integración y dinámica de grupos; cursos y auxiliares didácticos. A su vez el capacitado por medio de la práctica constante adquiere habilidades y destrezas que le permiten utilizar correctamente las técnicas, equipo y utensilios para desempeñar el puesto de trabajo. Durante la instrucción se establece el proceso de evaluación, utilizando los instrumentos de medición.

Nº DE REGISTRO DEL AGENTE CAPACITADOR

ICI-90013400103 (1)

NO LLENAR

(2)

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR

Instituto de Capacitación de la Industria Textil

(3)

NOMBRE DEL MODULO

II. Operación de la máquina continua de anillos

(4)

DURACION TOTAL

32

(5)

HRS

OBJETIVO(S) PARTICULAR (ES)

2.1. Operará y dará mantenimiento preventivo a la máquina continua de

(6)

anillos, empleando las técnicas, equipo y utensilios adecuados, así como las normas de higiene y seguridad.

TEMAS Y SUBTEMAS (7)	OBJETIVOS ESPECIFICOS (8)	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION (9)	DURACION EN HRS	
			TEORIA	PRACTICA
Máquina continua de anillos, su mantenimiento preventivo y correctivo y las normas de seguridad e higiene. Máquina continua de anillos	EL PARTICIPANTE 2.1.1. Explicará las características técnicas de - fundamento de la máquina continua de anillos.	2.1.1.1. El capacitando desarrolla la dinámica de integración dirigida por el instructor 2.1.1.2. El capacitando contesta en forma oral a las preguntas del instructor. 2.1.1.3. El capacitando explica la función de la máquina continua de anillos con base en información. 2.1.1.4. El capacitando elaborará un resumen sobre las características de la máquina.	(10) 2	

TEMAS Y SUBTEMAS (1)	OBJETIVOS ESPECIFICOS (2)	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION (3)	DURACION EN HRS	
			TEORIA	PRACTICA
	EL PARTICIPANTE:	2.1.1.5.El capacitando expone el resumen elaborado, el instructor como moderador solicita opiniones y conclusiones al grupo.	(4)	
	2.1.2. Identificará las partes y mecanismos que constituyen a la máquina continua de anillos.	2.1.1.6.Siguiendo las indicaciones del instructor y funcionando éste como moderador.solicita al capacitando explique las funciones y las características de la máquina. 2.1.2.1.Después de la exposición del instructor, el capacitando señala las partes de la máquina, indicando el nombre de la pieza y su función. 2.1.2.2.Por indicaciones del instructor se reúne en grupo para comentar las características de las partes de la máquina,elaborando un resumen. 2.1.2.3.Una vez que el instructor expone y señala los mecanismos de la máquina, solicita al grupo -cuál es la función de éstos.	2	1

TECNICAS DE INSTRUCCION

INDIQUE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

(1)

El desarrollo del programa tiene un alto porcentaje práctico, por lo que se utilizará la técnica de mostrativa, apoyada tanto por técnicas de integración como dinámicas de grupos, tales como:

- * Partiendo el pastel
- * Cuatro aspectos de mi
- * Personalidad
- * Corrillos
- * Mesa redonda
- * Práctica dirigida
- * Estudio de casos

RECURSOS DIDACTICOS

INDIQUE EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

(2)

El apoyo de cada sesión se dará a través de:

- Acetatos con diagramas de los mecanismos de la máquina.
- Láminas donde se muestren los pasos a seguir para realizar el mantenimiento preventivo y correctivo.
- Película donde se observe la operación de la máquina y la aplicación de las normas de seguridad e higiene.
- Documento con la información para el alumno.
- Retroproyector
- Rotafolio
- Pantalla
- Proyector de cine

EVALUACION

INDIQUE EL PROCESO DE EVALUACION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

(3)

Con el objeto de evaluar el presente módulo se establece el proceso de evaluación que consiste: en saber el nivel de conocimientos de los capacitandos a través de una evaluación al inicio con preguntas y respuestas orales.

Posterior, y durante el desarrollo del programa se evaluará al capacitando a través de las prácticas, y se utilizará la escuela estimativa y la lista de cotejo, así como las pruebas objetivas como apoyo a la evaluación.

Por último, y con el fin del proceso a través de una práctica dirigida donde el capacitando demuestre la totalidad de los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos.

BIBLIOGRAFIA

Martínez, Martín A. Tecnología Textil. Madrid. Paraningo, 1976

(4)

Zepeda, O. Joaquín. Apuntes de hilatura de algodón. México, ESIT, S/F

Casa Aruta, Francisco. Diccionario de la ...

LISTAS Y CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

Los trabajadores que hayan llevado y aprobado un curso de C y A, tienen derecho como coronación del sistema a que el capacitador les expida una "Constancia de Habilidades Laborales" (artículo 153-T LFT).

Definición

Consecuentemente con la anterior disposición y con lo establecido por el artículo 153-V de la LFT, se puede definir la Constancia de Habilidades Laborales como:

"El documento en el cual el capacitador acredita que un trabajador llevó y aprobó un curso de C y A de los contenidos en los planes y programas aplicables en la empresa"

Independientemente de que las constancias deben ser expedidas por el capacitador, se requiere que sean autenticadas y registradas.

La autenticación de las Constancias debe formularla la Comisión Mixta de C y A que funcione en la empresa (artículo 153-T).

Una vez que haya sido autenticada la Constancia se le entregará al trabajador; y el empresario está obligado a enviar a la DGCP una lista de las Constancias que hayan expedido para que ésta las registre, las controle y las tome en cuenta para formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda. El envío a la DGCP no lo hará directamente el empresario sino por conducto del Comité Nacional de C y A de la rama industrial que corresponda o, a falta de éste a través de la autoridad del trabajo. (artículos 153-T y 153-V).

Sólo es para efectos estadísticos, ya que, de acuerdo con el tercer párrafo del artículo 153-V, las "Constancias sólo surten plenos efectos para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la C y A". En atención de lo anterior, hubiese sido suficiente con obligar a cada empresario que llevara un libro de registro previamente autorizado, de las Constancias expedidas.

La LFT, prevé que se expida a un trabajador la Constancia sin que lleve o apruebe un programa de C y A implantado en el empresa, cuando se niegue a recibirlo, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior y acredite documentalmente dicha capacidad o presente y apruebe ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la DGCP (artículo 153-U).

- -Comprobar su preparación profesional
- Acreditar satisfactoriamente a juicio de la STPS, sus conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial
- No pertenecer a algún credo religioso

Criterios de la DGCP respecto a las Constancias de Habilidades Laborales

- A. La Constancia tendrá carácter terminal, entendiéndose por ello que las actividades de enseñanza-aprendizaje aprobados por el trabajador, deben abarcar todos los aspectos que le permitan el desempeño correcto de un puesto de trabajo específico, dentro de la empresa o establecimiento en que tal documento se expida y de conformidad con el programa que para dicho puesto se estableció en el plan de C y A aprobado por la STPS.
- B. Será requisito indispensable para la validez del documento, la firma de los agentes capacitadores que hayan participado en la impartición del programa de C y A, y en el caso de instituciones de capacitación, deberá incluirse también la firma del propietario o representante legal. Cuando se trate de instructores internos, el número de registro que se proporcionará será el que se tenga ante el RFC.
- C. Para la expedición de Constancias, se empleará la Forma DC-4
 Los aludidas constancias, son independientes de cualquier otro documento de carácter simbólico que los agentes capacitadores deseen otorgar a los trabajadores capacitados o adiestrados.
- D. Las listas de Constancias que las empresas están obligadas a enviar a la STPS, según lo dispuesto por el artículo 153-V, se formularán en la Forma DC-5.
- E. La documentación se entregará a la STPS (DGCP) por triplicado. Anexo a dicha documentación, deberá presentarse una copia de las constancias relacionadas.

Ejemplo de las Formas de listas y Constancias de Habilidades Laborales Formas DC-4 y DC-5 e instructivo para su llenado

Forma DC-4

Apartados

- (1) Fecha en que se otorga
 Anotar el día, mes y año en que se otorga la Constancia de Habilidades Laborales al trabajador cuando éste haya llevado y aprobado la totalidad de los cursos de C y A dirigidos a su puesto de trabajo, conforme al Plan y Programas registrados.
- (2) Expedida al C.:
 Señalar el nombre del trabajador capacitado y/o adiestrado a que se expide la constancia, así como su R.F.C.
- (3) Puesto de:
 Anotar la denominación del puesto al que se dirigió la C y A conforme al Plan y Programas registrados.

- (4) En:
Anotar el nombre o razón social de la empresa o patrón, así como su R.F.C. donde el trabajador presta sus servicios. En los dos siguientes renglones se anota el domicilio de la empresa o patrón.
- (5) Actividad específica o giro de la empresa
Anotar la actividad específica a que se dedica la empresa.
- (6) Número de registro del Plan de C y A de la empresa
Señalar el número con el cual, quedó registrado el Plan y Programas de la empresa ante la STPS.
- (7) Origen de la constancia
Marcar con una "X" según sea el caso, el origen de la constancia.
Programa específico. En el caso de que el trabajador haya sido capacitado o adiestrado conforme a un plan y programa de C y A específico presentado y registrado en la STPS.
Adhesión a programas generales. En caso de que el patrón proporcione al trabajador C y A, mediante la adhesión de un programa general de capacitación legalmente registrado en la STPS.
Examen de suficiencia o comprobación documental. Cuando el trabajador haya acreditado su capacidad con base en las opciones que señala el artículo 153-U de la LFT. En caso de acreditación mediante examen de suficiencia, se anotará el número de registro otorgado por la STPS.
- (8) Duración de la C y A
Anotar el mes y año de inicio del primer curso y el mes y año del último curso aprobado por el trabajador que comprenden el total de C y A a su puesto de trabajo, de acuerdo con el plan y programas de C y A registrados en la STPS.
- (9) Actividades esenciales del puesto a que se refiere la presente constancia.
Describir las actividades esenciales que se desarrollan en el puesto de trabajo a que se hace referencia en la constancia.

Forma DC-5**Apartados**

- (1) Fecha
Anotar el día, mes y año de presentación de la lista ante la Autoridad.
- (2) Nombre o razón social de la empresa o patrón, así como las claves del R.F.C. y el Registro del I.M.S.S.
- (3) Actividad específica o giro de la empresa
Anotar la actividad específica a que se dedica la empresa
- (4) Número de registro del Plan de C y A
Anotar el número con el cual quedó registrado el Plan y Programas de la empresa, ante la STPS.
- (5) Relacionar a los trabajadores agrupándolos por puestos de trabajo
Se agrupará por puesto de trabajo a los trabajadores integrantes capacitados y/o adiestrados, anotando únicamente el nombre de los trabajadores integrantes de dichos puestos a los cuales se les expidió la Constancia de Habilidades Laborales, su RFC y la

fecha de expedición de la constancia (la fecha deberá coincidir con la señalada en el Forma DC-4).

- (6) Nombre y firma del patrón o representante de la empresa
En este renglón se anotará nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa como responsable de la información vertida en la Forma DC-5.
- (10) Nombre del curso, evento, nivel educativo y/o programa general
Relacionar el nombre de la totalidad de los cursos, eventos, niveles educativos y/o programas generales impartidos al trabajador conforme al plan y programas de C y A.
- (11) Instructor interno
Anotar el nombre y RFC del o los instructores internos que impartieron el o los cursos, eventos, etcétera.
- (12) Instructor Externo Independiente o Institución Capacitadora
Señalar el nombre o denominación según sea el caso, y el número de registro ante la STPS del o los instructores externos independientes en entidades capacitadoras que impartieron el o los cursos o eventos.
- (13) Programas generales
Anotar el nombre y número de registro ante la STPS del agente capacitador que impartió el programa general.
- (14) Duración
Anotar la totalidad de horas que comprendió cada uno de los cursos, eventos, niveles educativos y/o programas generales de acuerdo con lo programado en el Plan y Programas de C y A.
- (15) Firma del agente capacitador
En esta columna firmarán cada uno de los agentes capacitadores que impartieron los cursos, eventos, niveles educativos y/o programas generales.
En el caso de Instituciones de Capacitación, deberá firmar también el representante legal.
- (16) Con número de registro
Anotar el número con el cual quedó registrado en la STPS, la Comisión Mixta de C y A de la empresa, misma que autentifica la constancia de habilidades laborales.
- (17) Representante de la empresa ante la Comisión
En este espacio anotar el nombre, RFC y firma del representante de la empresa ante la Comisión Mixta de C y A.
- (18) Representante de los trabajadores ante la Comisión
En este apartado anotar el nombre, RFC y firma de los trabajadores ante la Comisión Mixta de C y A.
- (19) Firma del trabajador
En este espacio firmará el trabajador a quien se otorga la constancia de habilidades laborales.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "B"
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

(1)

FECHA EN QUE SE OTORGA

15 10 93

DIA MES AÑO

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

EXPEDIDA AL C.:

NOMBRE DEL TRABAJADOR
Salvador Casas Cedillo

(2)

REG. FED. DE CONT.
CACS-470412

(2)

QUIEN LLEVO Y APROBO EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL

PUESTO DE:

Vendedor

(3)

EN:

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON
Rubén Baños López

(4)

REG. FED. DE CONT. (4)
BALP-560517-001

CALLE No. EXT. No. INT. COLONIA
Av. 1ª de mayo 25 204 Nativitas

POBLACION C.P. MUNICIPIO ENT. FEDERATIVA
México 03500 Benito Juárez D.F. (4)

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA
Compra-Venta de accesorios (5)

No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA
BALR-560517-001-1-01 (6)

ORIGEN DE LA CONSTANCIA

PROGRAMA ESPECIFICO (7)

ADHESION A PROGRAMAS
GENERALES No. DE REG.

EXAMEN DE SUFICIENCIA O
COMPROBACION DOCUMENTAL CLAVE

DURACION DE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR

(8)

FECHA DE INICIO DEL PRIMER CURSO 10 92
MES AÑO
FECHA DE TERMINACION 09 93
DEL ULTIMO CURSO MES AÑO

ACTIVIDADES ESSENCIALES DEL PUESTO DE TRABAJO A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA

- Atención a clientes
- Motivación del cliente
- Cotización de proveedores

(9)

ANVERSO

Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS

FORMA DC-4

RELACION DE AGENTES CAPACITADORES QUE IMPARTIERON LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO AL TRABAJADOR A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA.

NOMBRE DEL CURSO, EVENTO, NIVEL EDUCATIVO Y/O PROGRAMA GENERAL.	PROGRAMA ESPECIFICO DE LA EMPRESA				PROGRAMAS GENERALES		DURACION (HORAS)	FIRMA DEL AGENTE CAPACITADOR
	INSTRUCTOR INTERNO		INST. EXT. IND. O INST. CAPACITADORA		AGENTE CAPACITADOR			
	NOMBRE	R. F. C.	NOMBRE	Nº DE REGISTRO	NOMBRE	Nº DE REGISTRO		
(10) Ventas	(11)	(11)	Eduardo López Guerrero (12)	LOGE- (12) 491131-5	(13)	(13)	(14) 20	(15)
(10) Manual del vendedor	(11) Rubén Baños López	(11) BALR-560517	(12)	(12)	(13)	(13)	44 (14)	(15)

AUTENTICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CON N.º DE REGISTRO BALR-560517-001-2-01 (16)

REPRESENTANTE DE LA EMPRESA
ANTE LA COMISION (17)

RUBEN BAÑOS LOPEZ

NOMBRE, P. C. Y F. C.
BALR-560517

FIRMA DEL TRABAJADOR (19)

Salvador Casas Cedeno

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES
ANTE LA COMISION (18)

SALVADOR CASAS CEDENO

NOMBRE, P. C. Y F. C.
CB2SR0112

REVERSO

FCRMA-DC-4



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "B"
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

(1) FECHA
23 10 93
DIA MES AÑO

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON Rubén Baños López (2)	REG. FED. DE CONT. BALR-560517-001 (2)
	REG. IMSS E64-13346-10 (2)

CALLE Av. 1ª de mayo (2)	No. EXT. 25	No. INT. 204	COLONIA Nativitas (2)
-----------------------------	----------------	-----------------	--------------------------

POBLACION México (2)	C.P. 03500	MUNICIPIO Benito Juárez	ENTIDAD FEDERATIVA D.F.
-------------------------	---------------	----------------------------	----------------------------

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA Compra-Venta de accesorios (3)	No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO BALR-560517-001-1-01 (4)
---	---

RELACIONE A LOS TRABAJADORES AGRUPANDOS POR PUESTO DE TRABAJO

PUESTO DE TRABAJO	C.N.O (MOSE LLEVE)	NOMBRE DEL TRABAJADOR	REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	FECHA EN QUE SE EXPIDIO LA CONSTANCIA
(5)		(5)		(5)
Gerente		Luis G. Téllez Trejo	TETL-550428	15-10-93
Vendedor		Salvador Casas Cedillo	CACS-470412	15-10-93
Cajero		Blanca Estrada Garduño	EAGB-561224	15-10-93

ANVERSO

Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS

FORMA-DC-5

PUESTO DE TRABAJO	C.N.O.(NO SE LLENE)	NOMBRE DEL TRABAJADOR	REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	FECHA EN QUE SE EXPIDIÓ LA CONSTANCIA
(5)		(5)	(5)	(5)

RUBEN BAÑOS

NOMBRE Y FIRMA DEL TRABAJADOR O DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

(6)

REVERSO

FORMA-DC-5

Este y los formatos anteriores, deberán presentarse con las indicaciones señaladas para su procedimiento legal ante la citada Dirección General de Capacitación y Productividad de la STPS, ubicada en Azcapotzalco la Villa.

Asimismo, los empresarios se sujetarán a los requisitos solicitados por dicha Unidad Administrativa; autorizando a los particulares la libre impresión de las Formas, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y modelos que se publican en el Diario Oficial de la Federación y que en este caso, corresponden a 28 X 21.5 cms.

MOTIVACION

Un administrador no puede llevar a cabo su tarea sin saber qué es lo que motiva a las personas. La necesidad de integrar factores de motivación en los papeles de la organización, la integración de esos papeles y el proceso total de dirección y conducción de personas deben basarse en un conocimiento de la motivación. Hacer hincapié en la importancia de conocer y aprovechar los factores motivantes no es *encosillar* a los administradores en el papel de psiquiatras principiantes. Su papel no es intentar manipular a las personas sino identificar los factores motivantes a diseñar un medio ambiente que promueva el desempeño.

Necesidad de identificar los factores motivantes

Las personas que son responsables de la administración de cualquier empresa deben incluir en el sistema total de factores que induzcan a las personas a contribuir en forma tan efectiva y eficiente como sea posible. Un administrador hace esto integrando en todos los aspectos posibles del clima organizacional las cosas que hacen que las personas actúen en forma deseada.

Motivación y motivadores

Los motivos humanos se basan en necesidades que se experimentan en forma ya sea consciente o subconsciente. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sexo, sueño y abrigo. Otra pueden considerarse como secundarias, tales como autoestima, posición, afiliación con otros, cariño, desprendimiento, logros y autoseguridad. Como puede verse fácilmente, estas necesidades varían de intensidad para diversas personas en tiempos distintos.

Como Berelson y Steiner lo han definido, un motivo "es un estado interno que da energía, activa o mueve (y de aquí *'motivación'*), y que dirige o canaliza la conducta hacia metas". En otras palabras motivación:

"Es un término general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. De la misma manera, decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que utilizan las cosas que esperan satisfagan esos impulsos y deseos e induzcan a los subalternos a actuar de manera idónea".

Así pues, se puede considerar que la motivación implica una reacción en cadena, que comienza con el sentimiento de las necesidades, que produce deseos o metas que se buscan, las cuales, a su vez, dan lugar a tensiones (deseos no satisfechos), que después ocasionan acciones para el logro de las metas y, finalmente, conducen a la satisfacción de los deseos.

Motivadores

Los motivadores son las cosas que inducen conductas en una persona. Pueden incluir un mayor salario, un título prestigioso, un nombre en la puerta de la oficina, el reconocimiento de su colegas y una gran cantidad de cosas que dan a las personas una razón para llevar a cabo acciones. Aunque las motivaciones reflejan deseos, son las recompensas o incentivos que se perciben los que agudizan el impulso para satisfacer esos deseos, son también los medios que permiten reconciliar necesidades que están en conflicto o que permiten acentuar una necesidad de manera que se le dé prioridad sobre otra.

Un motivador es, entonces algo que influye sobre la conducta de una persona. Hace lo que varias personas hacen sea diferente. Como es evidente, en cualquier empresa organizada los administradores deben ocuparse de los motivadores y deben también ser imaginativos en su uso.

Lo que un administrador debe hacer es utilizar los motivadores que conduzcan a las personas a comportarse en forma efectiva para la empresa que les da empleo.

Motivación y satisfacción son cosas distintas

La motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere al gusto que se experimenta cuando se colma un deseo. En otras palabras, motivación implica impulso hacia el resultado, mientras que la satisfacción implica resultados ya experimentados.

Motivación: la zanahoria y la vara

A pesar de todas las investigaciones y teorías de la motivación que se han presentado últimamente, no se debe olvidar que la recompensa y el castigo son aún fuertes motivadores.

Sin embargo, durante siglos fueron considerados como las únicas fuerzas que podrían motivar a las personas.

El dinero ya no es un motivador fuerte. Porque no representa la única fuerza de motivación, pero ha sido y continuará siendo una fuerza importante. El problema con el enfoque del dinero como "zanahoria" es que con demasiada frecuencia las personas obtienen las zanahorias sin importar el desempeño, a través de prácticas como aumentos de sueldo o promociones por antigüedad, aumentos automáticos por méritos, etc.

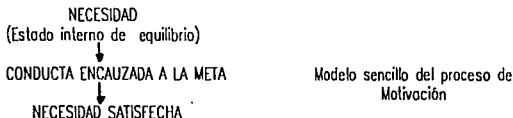
El castigo, con frecuencia produce conductas defensivas o vengativas, tales como la organización en sindicatos, labores de mala calidad, evasión de riesgos en la toma de decisiones por parte de los administradores e inclusive deshonestidad. Pero no se puede pasar por alto el temor al castigo.

La naturaleza de la motivación

La palabra motivación se deriva del vocablo latino "movere" que significa "mover". Hoy día el término tiene significado más amplio que éste. Dessler lo considera como un reflejo de "el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades". Kelly afirma que "tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la necesidad de la conducta". Por su parte, Jones lo ha definido como algo relacionado con la forma en

que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras se desarrolla todo esto".

Las descripciones anteriores parecen contener tres aspectos comunes del proceso de motivación. Estos se asocian con a) lo que le confiere energía a la conducta humana, b) la forma en que se dirige o encauza esta conducta y c) la manera en que se puede sostener la conducta como se ilustra a continuación:



Modelo según Hodgetts, Richard

No obstante, se debe tomar en cuenta que esta ilustración constituye tan sólo un modelo general del proceso de motivación; porque a decir verdad, la motivación es un proceso mucho más complejo y se pueden mencionar cinco razones:

Primera.— La causa o motivo que tiene una persona para realizar una acción específica no se puede ver, sólo se puede inferir. Por lo tanto, cuando se observa que alguien trabaja muchas horas extras no se puede afirmar de manera definitiva que el individuo está muy motivado por el trabajo. Podría ser sencillamente que la persona está atrasado en la preparación de su informe quincenal y necesita terminarlo antes de salir de vacaciones.

Segunda.— Los individuos pueden tener gran cantidad de necesidades o expectativas a que cambian continuamente y que, en algunos casos, están en conflicto entre sí. Resultando ser muy difícil observar o medir la motivación con un alto grado de certidumbre o seguridad.

Tercera.— Las personas satisfacen sus necesidades en muchas formas distintas; por ejemplo, algunos vendedores trabajan con mucha viveza porque desean ganar una cantidad de dinero para mantener su nivel de vida; otros lo hacen porque se les han asignado cuotas de ventas más elevadas. Para ellos el dinero es un factor importante y, si se observa a los vendedores en acción, es difícil establecer a primera vista diferencias entre estos dos grupos.

Cuarta.— La satisfacción de una necesidad particular puede conducir en realidad a un aumento en su intensidad. Vervigracia, las investigaciones han revelado que un documento salarial general en la persona, a veces una mayor ambición de dinero. Y en otras ocasiones, una promoción inspira el deseo de lograr otra que esté a un nivel todavía más elevado.

Quinta.— La conducta encaminada hacia metas no siempre lleva a la satisfacción de la

necesidad. Con frecuencia las interrupciones hacen que sea difícil reducir por completo este estado interno de desequilibrio. En estos casos, surgen otras formas de conducta.

Teorías selectas de motivación

Durante los últimos treinta años, se han ofrecido varias teorías importantes, y cada una trata de explicar la naturaleza de la motivación. Se dividen en dos grupos: las teorías de contenido y las teorías de proceso.

Las teorías de contenido: Tratan de explicar las cosas específicas, dentro del individuo o el ambiente, que motivan a las personas. La más conocida de ellas es la jerarquía de las necesidades de Maslow.

Jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow postuló que todo ser tiene cinco necesidades básicas. En orden ascendente, principiando con la más básica, son de tipo: a) sociológico, b) de seguridad, c) sociales, d) de estima y e) autorrealización.

Las necesidades fisiológicas: Consisten en requerimientos físicos tales como alimentos, dormir, respirar. Maslow afirma que si a algún ser se le privara de todas sus necesidades, su impulso por satisfacer las vitalidades fisiológicas, sería mayor que cualquier otro. El salario que las personas perciben por su trabajo les ayuda a resolver estas necesidades.

Las necesidades de seguridad: Incluyen el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor. Dentro de las organizaciones, éstas se satisfacen con frecuencia por medio de seguro médico, programas de jubilación, prestaciones y el suministro de equipos de seguridad para los empleados que trabajan en zonas donde hay mucho peligro.

Las necesidades sociales: Comprenden la necesidad de "sentirse necesario". Estas se satisfacen con frecuencia mediante la interacción social, que permite que la persona dé y reciba amistad y afecto.

Las necesidades de estima: Tienen una naturaleza dual: los individuos necesitan sentirse importantes y deben recibir de los demás reconocimiento que respalde estos sentimientos. Los reforzamientos de esta índole generan sentimientos. Los reforzamientos de confianza en sí mismo y prestigio. La retroalimentación positiva de esta naturaleza se obtiene a menudo de compañeros del mismo nivel de la persona dentro de la organización.

Las necesidades de autorrealización: fueron definidas por Maslow como "El deseo de ser cada vez más lo que se es", desde el punto de vista de la idiosincrasia de convertirse en todo lo que se es capaz de llegar a ser. A este nivel, el individuo lucha por lograr todo su potencial en lo que respecta a autodesarrollo y creatividad en el sentido más amplio de la palabra. Aunque esta es la necesidad de la que menos se conoce, se ha demostrado que la

competencia y los logros son motivos íntimamente relacionados, como resultado, los individuos tratan de satisfacer sus necesidades de autorrealización, dominando su ambiente al aprender lo que son y no son capaces de hacer, y al luchar todo lo que pueden mediante la búsqueda de metas moderadamente difíciles, pero potencialmente alcanzables.



La teoría de la motivación de la jerarquía de las necesidades contiene varias suposiciones básicas. Una es que las necesidades de nivel más bajo (fisiológicas, de seguridad), deben satisfacerse antes que las del nivel más alto (estimación, autorrealización), se activen lo suficiente y comiencen a vigorizar a la conducta. La segunda suposición es que, una vez satisfecha una necesidad, ya no sirve como motivador. Por ende, una persona que requiere alimento se sacia en forma básica, tenderá a proseguir a niveles más elevados (seguridad y logro social) dentro de la jerarquía. La tercera suposición es que, en la mayoría de los casos, varias necesidades afectan la conducta de un individuo en un momento dado. La cuarta suposición es que hoy más formas de satisfacer las necesidades de las de más alto nivel que las de menor.

La teoría de Maslow sirve para explicar la motivación en el sentido de que identifica las necesidades y las describe. La teoría postula también la relación entre la satisfacción y la motivación de la necesidad, sosteniendo que no sólo las necesidades no satisfechas desencadenan la conducta y que en el caso de fuerzas de necesidad equivalentes, se deben sociar en primer lugar las de nivel más bajo.

Teoría de la satisfacción de las necesidades

Otro más que utiliza el concepto de las necesidades humanas como unidad básica de análisis, es la teoría de la satisfacción de las necesidades, que se asocia más comunmente con David Mc Clelland; quien realizó un estudio minucioso sobre el motivo de la satisfacción de los logros. Incluso ha dirigido seminarios entre hombres de empresa en un esfuerzo por estimular la satisfacción de las necesidades. La mayoría de las personas sienten que tienen esa necesidad, pero según Mc Clelland informa que sólo aproximadamente el 10 por el 100 de

la población de Estados Unidos está motivado en realidad por la satisfacción de logros. Esta necesidad es el resultado de muchos factores, incluyendo los experiencias de la niñez y las de la ocupación, así como también del tipo de organización en la que se está empleado.

Mc Clelland y sus asociados identificaron un conjunto de tres características que describen a los grandes realizadores.

En primer lugar a los grandes realizadores les agradan las situaciones en que aceptan una responsabilidad personal para encontrar soluciones a los problemas, más que confiar en la suerte o en el azar estas personas desean desempeñar un papel activo en la determinación del resultado les agrada fabricar sus propias oportunidades.

En segundo lugar, los grandes realizadores tienen que aceptar riesgos moderados, en lugar de grandes o pequeños. Si se aceptan riesgos pequeños hay poca satisfacción en el éxito que se obtiene. Por el contrario, si los riesgos son elevados, tendrán poca satisfacción en el éxito que se obtiene, debido a la remota posibilidad de triunfo. Además el fracaso al no lograr un acierto en particular se puede convertir en una fuente de frustración y ansiedad.

En tercer lugar, los grandes realizadores buscan una retroalimentación concreta respecto a su desempeño; es decir, les agrada saber qué tan bien están realizando las cosas.

Además de identificar las características de los grandes realizadores, Mc Clelland trató de desarrollar el impulso de realización en las personas. Sobre todo, sugiere cuatro etapas específicas: primera, el individuo se debe esforzar por recibir la retroalimentación necesaria. Al hacer esto, la persona se asegura de obtener el reforzamiento de los éxitos, vigorizando con ello, el deseo de alcanzar logros más elevados. Segunda, El individuo debe buscar modelos de realización escogiendo personas que desarrollen un buen trabajo. Tercera, el individuo debe tratar de modificar su imagen personal, imaginándose así mismo, como alguien que necesita el éxito y los desafíos. Cuarta, el individuo debe controlar las fantasías pensando y hablándose a sí mismo en términos positivos.

La investigación de la motivación de las realizaciones ha sido de gran utilidad para ayudar a entender las características a los grandes realizadores y el modo en que los gerentes pueden tratar de desarrollar esta necesidad en sus subordinados. No obstante, ¿cómo pueden motivar los gerentes al 90 por 100 de las personas, que no son grandes realizadores?

Además, ¿qué factores específicos, tales como dinero, condiciones de trabajo y reconocimiento, debe ofrecer el gerente para motivar realmente al personal? Frederick Herzberg trató de responder a este tipo de preguntas en su teoría de motivación de dos factores.

Teoría de dos factores de Herzberg

Una de las teorías más controvertidas de la motivación es la de Frederick Herzberg. Originalmente basada en la investigación realizada por él y por sus asociados, conocida como "Teoría de la motivación de dos factores" o "Teoría de motivación e higiene".

En su investigación trataron de examinar la relación entre la satisfacción en el trabajo y la productividad. Utilizaron revistas semiestructuradas y pidieron a los participantes que recordaran un caso en el que se hubieran sentido excepcionalmente bien respecto a su

trabajo. En la segunda serie de entrevistas, les pidieron que relataran un caso en el que se hubieran sentido excepcionalmente negativos respecto a su trabajo.

Con estos resultados, los investigadores llegaron a la conclusión de que la motivación se derivaba de dos conjuntos de factores, los primeros asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo y relacionados con el contenido del mismo, se denominaron "motivadores".

Entre las ilustraciones incluidas se tienen logro y realización, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, avance y crecimiento.

El segundo conjunto de factores, que denominaron de higiene, no generaba satisfacción, simplemente evitaba la insatisfacción. Estos factores eran externos al trabajo propiamente dicho, y entre los ejemplos se incluyen normas de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y salario.

Por lo tanto, si reciben factores tales como reconocimiento, mayor responsabilidad y una oportunidad de adelanto y crecimiento, esto generará una motivación.

Teoría de la expectación de Vroom

Hoy día, muchos de los científicos de la conducta están enfocando su atención en las teorías de procesos, que se encargan primordialmente de explicar la forma en que la conducta se inicia, dirige, sostiene y detiene. La más conocida de estas es la "Teoría de expectativas".

Esta teoría tiene sus raíces iniciales en los trabajos realizados por Tolman y Lewin, pero se asocia de manera más directa con investigadores actuales como Vroom, Lawler y Hackman y Porter. La teoría de las expectativas postula que los individuos son seres pensantes y razonables, que obrigan, creen, tienen esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo tanto, cuando se analizan para determinar sus motivaciones, es preciso examinar lo que las personas buscan en la organización y cómo creen poder obtenerlo. Al hacer esto, hay tres conceptos principales que se deben comprender: instrumentación, valencia y expectativa.

Las personas se ven motivadas a realizar cosas en el grado en que sienten poder obtener algo por ellos.

La interacción entre motivación y clima organizacional

La explicación de los motivos realizada por Maslow y Herzberg señala muy bien las necesidades humanas, pero se debe dar mayor importancia a las recompensas y expectativas de recompensas. Estas junto con el clima favorable a la motivación, dependen en gran medida de la naturaleza de la administración en una organización determinada.

La interacción entre motivación y clima organizacional, no sólo subraya los aspectos de sistemas de la motivación, sino que también hace hincapié en cómo la motivación depende de lo que hagan los administradores para crear y mantener un ambiente adecuado para el desempeño. Estos investigadores llevan el problema de la motivación de un plano meramente conductual a otro estrechamente relacionado y dependiente de los que hagan los

administradores. La teoría de la motivación, por lo tanto, se adapta a la perfección dentro del enfoque operacional de la teoría y la ciencia administrativas.

Una unificación de la teoría ocupacional administrativa es la forma en que la investigación y el análisis tiende a fusionar las teorías de la motivación y del liderazgo.

Fusión de las teorías: motivación y liderazgo

En años recientes la teoría y la investigación sobre liderazgo han destacado los supuestos básicos de que la tarea del líder consiste en conocer y satisfacer las necesidades y deseos que motivan a las personas y conocer la simple verdad de que los individuos tienden a seguir aquellos que pueden satisfacer sus propios deseos. Así las explicaciones del liderazgo se relacionan cada vez más con la motivación.

Esta fusión de ambas teorías también subraya la importancia del clima organizacional y los estilos de liderazgo. Gran parte de los estudios y teorías recientes ponen de relieve la importancia de convertir los administradores en líderes efectivos, cuyo sistema que diseñen tome en cuenta las expectativas de los subordinados, la variabilidad de motivos entre individuos, los factores situacionales, la necesidad de una clara definición del papel que ha de desempeñarse y los tipos de recompensas.

Los ejecutivos eficientes desarrollan exactamente este tipo de sistema cuando crean un sistema, cuando crean un clima para el desempeño, cuando se planean los objetivos y los medios para alcanzarlo, cuando los roles organizacionales están definidos y bien estructurados, cuando los puestos se cubren en forma adecuada, cuando las técnicas de control e información están diseñadas para hacer posible el autocontrol. En otras palabras, la teoría y la investigación sobre liderazgo, al igual que la motivación se adaptan perfectamente dentro del esquema de la teoría operacional de la administración, en vez de sobreponerse, como si fuesen algo independiente.

Dirección japonesa de recursos humanos

Características

La dirección de recursos humanos en Japón es igual que en Estados Unidos. Las sociedades japonesas dirigen a sus empleados intentando hacerles trabajar con mayor eficacia posible. Para conseguir esta finalidad, los japoneses han adoptado técnicas americanas de dirección de personal. Se han empleado sistemas de incentivos, análisis de puestos, técnicas de valoración del personal y otros sistemas occidentales de dirección.

Las sociedades japonesas dan mucha más importancia que las americanas a la lealtad de la compañía. La fuerte identificación del empleado con la empresa eleva la moral y mejora la eficacia. La dirección japonesa tiende a realizar esta identificación del empleado, aún

sacrificando algunas prácticas racionales de dirección.

Lealtad del empleado e identificación

El empleado japonés se identifica fuertemente con la sociedad que le emplea. Tanto los trabajadores como los ejecutivos, se identifican firmemente con la empresa y se consideran sus representantes. En Japón, todo empleado está convencido de ser una persona importante y necesaria para la compañía, cuyo destino descansa sobre sus hombros. Normalmente, los japoneses trabajan duro para sus empresas, evidencia de su fuerte identificación. Cuando un trabajador japonés se le pregunta su ocupación, "responde con el nombre de su compañía". La persona que preguntaba quedaba satisfecha con la respuesta, porque lo que quería precisamente era el nombre de la compañía. Para un japonés significa "aparentemente trabajo", pero en la empresa quiere decir "la empresa en la que trabaja".

Es raro que los trabajadores japoneses se tomen un permiso. Trabajan aunque estén ligeramente enfermos. Como raramente se cogen un permiso ni para sí mismos ni para sus familias, el índice de absentismo es mucho menor que en otros países (para los trabajadores japoneses, la media es 1.6 por ciento, en las empresas que emplean 1000 personas o más, el índice es sólo del 0.8 por ciento).

El trabajador japonés acepta una orden de su jefe para trabajar horas extraordinarias sin previo aviso: quizá no de buena gana, pero, sin dudarlo, porque cree que es un acto natural y necesario.

Muchos trabajadores japoneses no toman el total de sus vacaciones reglamentarias, en parte porque creen que deben trabajar cuando la compañía les necesita, y porque cuando los plazos de entrega de un trabajo se acercan, no es leal tomar vacaciones. Este fenómeno es normal, incluso en compañías que animan a los empleados a tomarse vacaciones pagadas.

Esta firme identificación en primer lugar, resultado de la estrategia corporativa en lo que se refiere a la gestión de los recursos humanos. El empleo permanente, el sistema de antigüedad y la comunicación activa, son las principales técnicas empleadas para reforzar esta identificación.

Empleo permanente y el sistema de antigüedad

En teoría, cuanto más tiempo participe una persona en una sociedad, mayor será su identificación con ella. Las sociedades japonesas garantizan los puestos de sus empleados y usan un sistema remunerativo basado en la antigüedad para evitar abandonos. Cuanto más tiempo permanezca un trabajador en una compañía, más altos serán su categoría y sueldo. La marcha a otra compañía significa renunciar a la antigüedad y empezar de nuevo. (los empleados más antiguos ganan sueldos más altos).

La promoción también depende principalmente de los años de servicio (a veces de la edad). Antes de la Segunda Guerra Mundial, los funcionarios del gobierno o de los grandes empresas, titulados universitarios, ascendían automáticamente a ciertas edades. La pauta normal era ascender a directivo de nivel medio, y después a directivo superior y a la dirección general, aún sin buenos rendimientos.

Pero, la situación ha cambiado. Ahora la promoción no depende sólo de la antigüedad, sino también de la capacidad y rendimiento. Aunque el sueldo del empleado sube anualmente, las promociones ya no son automáticas. Para llegar a un alto nivel directivo, hay que demostrar capacidad y buen rendimiento.

De todos modos la antigüedad influye aún en el ascenso. Un joven con gran capacidad ejecutiva no puede ascender a la alta dirección antes de llegar a cierta edad. Muchas grandes empresas limitan la edad del ascenso.

Este sistema de ascenso se ilustra mejor con un ejemplo: Cualquier universidad privada del Japón pone en práctica esta regla de promoción. Después de terminar la carrera (un grado de licenciatura), una persona puede colocarse como profesor asistente, y tras dos años de práctica podrá ser elegido profesor adjunto. Después de seis años de adjunto, puede convertirse en profesor titular. Pero, si su rendimiento no es tan bueno como el de los demás, se retrasa su ascenso. Así, dentro de ciertos límites, la promoción se basa en capacidad y rendimiento: pero fundamentalmente depende de la antigüedad.

Las sociedades japonesas opinan que el sistema actual de ascensos, basado en una mezcla de antigüedad y rendimiento, es el mejor medio de conseguir los fines corporativos en un clima social japonés.

Para mantener bajos los costos laborales aún conservando el sistema de antigüedad, el número de trabajadores jóvenes debe ser más alto que el de mayores. Por eso, en Japón, las empresas reclutan anualmente a muchos graduados, directamente de las escuelas y universidades. Raramente reclutan gente de más edad, porque esa práctica perjudicaría al sistema de antigüedad. Es raro el trabajador que cambia de una a otra empresa. El empleado normal sirve a la misma empresa desde que salió de la escuela hasta su jubilación.

Comunicación vigorosa

Otro método de intensificar la identificación del empleado es estimular la comunicación frecuente y directa. Existen varios sistemas de comunicación regular. Muchas empresas japonesas mantienen reuniones regulares: reuniones matutinas, de taller, y reuniones de pequeños grupos de actividad (círculos QC y de ceremonial). QC significa Quality Control (Control de Calidad)

Normalmente se mantiene una reunión cada mañana (en algunas compañías una vez por semana), antes del trabajo. Un alto directivo suele hablar a los empleados sobre político de la organización o ética comercial. Después de esta oración* a menudo realizan juntos ejercicios y, en algunos casos, acaban la reunión gritando al unísono: "¡Trabajemos duro!".

Tras la reunión de la mañana los trabajadores pueden asistir a una reunión de taller. A cada trabajador se le dice lo que hay que hacer ese día y se le da toda la información necesaria para realizar su trabajo. Después de las preguntas, hay una discusión sobre cómo

* Discurso para enardecer

realizar algunos trabajos. El fin principal de la reunión de talleres es, claro está, transmitir los órdenes del jefe de taller a los trabajadores. Pero la empresa trata también, con esta comunicación, de aumentar la intimidad y eficacia.

En Japón los grupos reducidos tales como los ciclos QC o ZD (Zero Defect: Defecto Cero) son a menudo responsables de la mejora de calidad de productos y de la productividad. Juegan un papel el desarrollo de técnica de la organización, aumentando la identificación a través de la comunicación activa.

Las empresas japonesas realizan frecuentes ceremonias para celebrar la apertura de una nueva oficina o fábrica, el principio del año nuevo. Los años de servicio de los empleados antiguos, consecución de récords importantes, etc.. Además las compañías organizan reuniones atléticas todos los otoños y excursiones en grupo una o dos veces al año. Las empresas pagan generalmente todos los gastos de las reuniones atléticas y la mitad de los gastos de las excursiones colectivas.

Algunas empresas japonesas tienen equipos deportivos de aficionados: béisbol, fútbol, rugby y hockey sobre hielo. Cuando el equipo de la empresa juega contra el de la otra sociedad, la presencia de los empleados, que es numerosa, aumenta la identificación y la moral.

Los japoneses tienen otro sistema regular para aumentar la comunicación entre los empleados: todos los miembros de un departamento, incluyendo directivos, ocupan la misma sala. En una oficina normal, los empleados se sientan unos frente a otros; si uno se pone de pie puede ver, de una simple ojeada, a todos los miembros de su departamento. De este modo, los componentes del Departamento, se pueden comunicar mutuamente con facilidad, en cualquier momento, y los subordinados están accesibles para sus jefes en toda ocasión. En Estados Unidos, las empresas practican la política de puertas abiertas para asegurar la buena comunicación entre el director y los subordinados. Los japoneses han descuidado hasta las puertas.

El directivo japonés y sus subordinados usan los mismos comedores y servicios. No hay distinción por categoría o clase. Los directivos y los obreros almuerzan en el mismo comedor de la fábrica. De modo que los trabajadores experimentan la igualdad y, con ella un fuerte nexo con el director y con la empresa.

Los grandes sociedades japonesas facilitan corrientemente a sus empleados salas de gimnasio, campos de béisbol, canchas de tenis e instalaciones para otros deportes, cerca de la fábrica u oficina principal.

Los directivos japoneses intentan aumentar la identificación de los empleados; pero al mismo tiempo tratan de usarlos con la máxima eficacia, al igual que hacen los sistemas directivos americanos. En realidad, las compañías japonesas usan muchas técnicas de la gestión americana de recursos humanos.

Sistemas salariales

Los empleados más antiguos ganan más, independientemente de capacidad o rendimiento, o por valoración de puesto. Según estadísticas del gobierno el 13.8 por ciento de las

empresas, en 1980, fijaban el sueldo de los empleados exclusivamente por puestos y por capacidad. Las sociedades que establecían las retribuciones por puestos y antigüedad, ascendían al 80.6 por ciento y las que lo hacían sólo por antigüedad comprendían solamente el 5.6 por ciento.

Los sueldos japoneses comprenden normalmente las pagas mensuales, aumentadas con dos gratificaciones al año. Al principio la gratificación se pagaba como recompensa cuando los beneficios de la empresa eran altos. Pero, hoy día la cuantía de las gratificaciones se determina en el contrato laboral, y los trabajadores japoneses la consideran como una parte de su sueldo normal.

Servicios marginales

Una empresa grande japonesa suele ofrecer otros varios servicios. Por ejemplo: gastos de traslado. Además no son raros los hospitales para empleados y familias, y la empresa paga una gran parte de los gastos en cualquier hospital.

También hay casas de la compañía disponibles, con renta reducida. Si son insuficientes, la empresa intenta obtener casas pagándolas a rentas normales y las alquila a los empleados a precios más bajos.

También se facilitan préstamos a los empleados para la compra de casa. Las compañías toman préstamos bancarios y "alquilan" el dinero de los empleados a un interés bajo. (normalmente del 4 al 6 por ciento).

Reclutamiento y ascensos

Aunque el sistema de antigüedad es una característica de la gestión japonesa, ésta se basa también en el uso racional de la capacidad del empleado que demuestra el mejor rendimiento, asciende fácilmente. Como es difícil valorar el rendimiento del trabajo, las compañías japonesas suelen valorar a los empleados por su capacidad, no por su rendimiento en el trabajo.

Los directivos se seleccionan normalmente en el seno de la compañía. Sólo si no hay un candidato calificado, se hace una selección en el exterior. Esta práctica de reclutamiento está relacionada con el empleo vitalicio y el sistema de antigüedad, pero el ascenso viene determinado fundamentalmente, no por la antigüedad, sino por la capacidad del candidato.

Rotación de puestos

La rotación de puestos es normal en Japón. Excepto el personal sin calificar, todos los empleados rotan de puesto en puesto en ciclos de cinco años. A veces se hace rotación dentro del mismo grupo de trabajo. Vervigracia, un candidato típico para la alta dirección pasa, por ejemplo, de finanzas o contabilidad, a personal, a estudio de mercados, a planificación, etcétera. La rotación y el ascenso ocurren a menudo simultáneamente.

Educación y formación

Las compañías japonesas suelen formar y educar a los empleados. Los objetivos de la educación de la empresa son la mejora de la capacidad, aumento de actitudes de mando y

refuerzo de la lealtad.

También es importante la educación fuera del puesto de trabajo. Las sociedades japonesas envían a sus empleados al centro corporativo de educación, seminarios en el exterior, universidades, etcétera.

A menudo, se envía a los jóvenes empleados de empresas a las universidades, para su educación en negocios, corrientemente en Estados Unidos, Europa Occidental, porque se desea lleguen a ser buenos hombres de negocios internacionales.

Cómo motivar y ejercer un buen liderazgo

El carisma no es una cualidad innata. Es una mezcla de entusiasmo, determinación para conseguir un objetivo definido y un fuerte poder de comunicación. Menciona Coleman en su libro *Guía del ejecutivo eficaz*, y aporta unas sugerencias para hacer un buen uso de la autoridad, en términos jerárquicos.

Los ejecutivos con una personalidad abierta tienen más facilidad para comunicarse con grupos de personas, pero la gente que es naturalmente más reservado también puede aprender esta cualidad. El entusiasmo, como elemento fundamental del liderazgo, no necesita ser muy potente. Muchos directores de compañías irradian una seguridad confiada y una resolución que animan a los que están en su entorno.

Prestar atención a la gente con poca experiencia, cuando se vuelvan más eficientes cambiar el estilo por uno más suelto para permitir desarrollar a ellos sus propios métodos de trabajo. Apoyarlos tanto como se pueda y animarles tan pronto como empiezan a aprender ellos de uno.

La gente con mucha experiencia necesita de más libertad, y les molestará una supervisión muy estrecha.

No sentirse amenazado por los miembros del equipo que demuestren capacidad de liderazgo. Controlar su iniciativa y aprovecharla para el trabajo cotidiano.

Ser un buen ejemplo. Decidido y confiado; no dejar de entrever los nervios, la gente detecta debilidad y se aprovecha. La gente que más está preocupada por la inseguridad ciudadana son más a menudo elegidos como víctimas.

Liderazgo de equipo

Sin objetivos comunes los equipos se desintegran. Algunos se comportan bien casi siempre y otros parece que actúan en forma negativa.

Un comportamiento positivo supone comentarios de apoyo, introducir nuevas ideas de información sólida y disponible. En definitiva construir.

Contribuyentes negativos son gente que nunca está de acuerdo, que siempre se queja y critica; descubrir por qué se muestran siempre tan poco cooperativos y contraproductivos. Hablar con ellos.

Mantener una atmósfera de trabajo agradable, implantando el ritmo adecuado. Trabajar

duro pero no demasiado (intensamente). No parecer ansioso por terminar. La gente se entusiasmará más por el trabajo si aparece relajado y confiado.

Aprovechar las buenas cualidades de los individuos para beneficiar al equipo. Philips, Volvo, y otras compañías líder han introducido técnicas para crear un espíritu de grupo en la producción, juntando gente habilidosa y haciendo que el trabajo del líder rote, dependiendo de cuál sea la destreza y el conocimiento más sobresaliente de cada persona.

El producto, la calidad y la satisfacción en el trabajo se incrementan y el absentismo descende, pero se necesita un cuidadoso control para evitar una reducción en la productividad. Incentivos atractivos pueden ser financiados con los ahorros de control de calidad.

Motivar a los individuos

La motivación significa ayudar a que la gente consiga su realización personal. El reto está en ayudar a cada individuo a que encuentre en el trabajo aquello que busca.

Buscar tiempo para hablar a la gente individualmente. Hacer movimientos que animen a los miembros del equipo a discutir su trabajo. Escuchar mirando a la otra persona para que ésta esté segura de que se le presta atención. Si es necesario, tomar notas abiertamente, luego resumir las acciones acordadas. Para evitar malentendidos, sólo afirmar con la cabeza cuando esté de acuerdo, no para expresar que está escuchando.

Aprender la técnica de acabar una conversación con un "de acuerdo", Miguel (levantándose del asiento) gracias por venir, creo que es todo por hoy. Venga por aquí de nuevo el día veintiocho para evaluar los progresos.

No estar distante o nunca disponible, hablar a todos con respeto, cualquiera que sea la condición. La gente debe comportarse con naturalidad y estar relajados ante su presencia.

Dar confianza a los que se preocupan en exceso y moderar el entusiasmo de los miembros más confiados. Recordar a la gente su valía y ayudarles mediante delegación y formación a construir sobre su potencial. Ensalzar a alguien, sólo cuando se lo merezca.

Parecerá poco y sincero o favoritista si se hace demasiado a menudo.

Dar ánimos al equipo; deben tener altas expectativas de ellos mismos y ver las dificultades como una oportunidad, no como un problema. Enfatizar lo que les va a beneficiar. Estarán más a gusto haciendo lo que les sugiere: "Silvia, con dos personas ausentes esta semana, será su oportunidad para que me demuestre que está lista para su ascenso".

Enfrentarse a un mal comportamiento con contundencia, pero no agresivamente. Cuando llame la atención a un miembro del equipo, o le explique cómo se debe hacer algo, dejar claro que no tiene nada personal contra él; no se trata de desavenencias. No usar el sarcasmo, las críticas no deben ser personales, sino que deben ir encaminadas a mejorar el desempeño. Hacer preguntas que son conciliatorias y que ayuden a la persona a entender el problema, como en "Pilar, no está de acuerdo en que cuando se le promete algo a algún cliente es importante que se cumpla?".

Mostrar que se desea lograr una mejora en el rendimiento haciendo un seguimiento de cerca, pero apoyando a la persona.

Incentivos financieros y otras recompensas

Aunque las recompensas financieras sean importantes, el dinero solo no basta.

Recompensas en forma de conocimiento, de responsabilidad y de mayor status son tan buenos como las financieras. Animar a la gente a que solicite un ascenso, no sentirse amenazado por sus logros, y tratar de cubrir las vacantes entre los altos ejecutivos con gente del equipo.

Ofrecer incentivos fáciles de entender para recompensar la eficacia en todos los niveles y departamentos, no sólo en el de ventas. Unos mayores ingresos por haber conseguido un alto beneficio, producción, calidad o eficiencia benefician a la compañía y al individuo. Diseñar unos incentivos atractivos que *unan en vez de disgregar* a la gente.

Hacer que los salarios sean competitivos, justos y generosos con los ambiciosos. Los gastos de traslado, los coches de la compañía, una póliza de seguros, o un buen plan de pensiones son inversiones, no gastos.

Una participación en los beneficios también motiva al personal y le anima a comprometerse aún más en el logro de los objetivos.

Estilo de liderazgo

Llamar a la gente por su nombre, y no "señor", "señorita" o "señora.

Cuando se comete un error, tratar de ser infalible, admitir la equivocación y, reaccionar bien ante las críticas.

No generar ansiedad, concentrarse en actividades positivas y no en hábitos nerviosos como beber o fumar, desincentivan al personal.

Ser consciente de los ademanes nerviosos, (si se tienen) si los amigos le dicen que se repite, que se pone la mano en la boca, o que juega con su cabello, agradézcales sus comentarios y, eliminar el mal hábito. Las señales de stress se pueden extender al resto de la gente.

Hace cincuenta años más o menos, los estudios sobre liderazgo se concentraban en las cualidades personales o efectivas del líder.

CALIDAD TOTAL

Antes de empezar a definir a la Calidad Total, es necesario saber qué es la Calidad. En términos llanos,

"La calidad es cumplir con los requisitos establecidos, marcados como mínimo indispensable para clasificar lo que está bien hecho, listo para salir al mercado"

Mucho se ha hablado de calidad, y actualmente en los 90's de calidad total, pero esto no encierra más, sino únicamente productos y servicios, olvidándose muy significativamente de las personas, puesto que ellas son el motor principal para llegar a ésta.

Si se produce u otorgan bienes y servicios, estos no se hacen por sí solos; la capacidad humana desarrolla grandes habilidades y si no se toma en cuenta primeramente a ésta, lo más seguro es ir al fracaso total.

Erróneamente se habla de desplazar al hombre por las computadoras; es verdad que son todo un adelanto tecnológico, pero si no se capacita a las personas, ¿cómo operarán las máquinas?, hasta el momento es imposible que operen por sí mismas.

Por ello, antes de empezar a definir a la calidad total y establecer un concepto general de ésta, es importante situar al individuo como parte indispensable de la calidad total, y esbozar la necesidad de hacerlo sentir parte fundamental en el desarrollo y éxito de la empresa.

Importancia de la calidad total en las personas

"Me he cansado de machacar las ventajas de prevenir en vez de arreglar. Por desgracia nadie está en contra de prevenir, lo que pasa es que en este momento nadie tiene tiempo para ello". (5)

La dirección de una compañía implica toda una serie de factores que poco tienen que ver con el contenido de los sistemas administrativos. En realidad *casi todo tiene que ver con las personas* "si cuidamos de los clientes y de nuestros empleados, todos los demás elementos se cuidarán por sí solos", señala Crosby en su obra *"La organización permanentemente exitosa"*; resultando difícil encontrar una empresa por la que tanto sus clientes como sus empleados sientan un cariño y admiración, como en Japón.

La razón de todo esto es que a los empresarios no se les puede vender la idea de que deben tomar en serio la calidad, es una decisión que han de tomar solos y en el momento que ellos lo consideren oportuno. Lo mismo sucede con el mejoramiento de la calidad: es algo que no es posible convencer a nadie con mera palabrería, sino que resulta necesaria la experimentación propia.

* Definición basada en varias lecturas sobre círculos de calidad
(5) CROSBY, Philip. "La organización permanentemente exitosa"

Calidad Total: Un reto para las empresas mexicanas

Actualmente, México atraviesa por una etapa nueva de comercialización llamada "Tratado de Libre Comercio"; misma que incita al país a ser competitivo, es decir, responder con calidad total y, esto no solamente se logra con productos y servicios, sino antes bien, preocuparse por tener calidad en el personal, pero, ¿cómo se logra eso?, al respecto Crosby dice: "para que una organización no se *empantane* el precio que ha de pagar consiste en capacitarse continua y formalmente para enfrentar el futuro y en llevar una evaluación constante de sus recursos".

Ahora, ¿cómo es posible, que una organización con éxito no logre conservar ese nivel en forma permanente?, ¿por qué siempre parece inevitable sufrir un retroceso, un giro completo y un volver a empezar lo mismo?, ¿de qué hablarían las revistas de negocios si todas las organizaciones luviesen constantemente buenos resultados?. Todas estas cuestiones propias de una mente analítica pueden contestarse con que las empresas mexicanas se conforman con objetivos a corto y muy rara vez a mediano plazo, es decir, no emplean estrategias con el mercado y su personal, por ello, las empresas no viven, sino subsisten con el trato mismo que se les da.

Es preocupante saber que con la cercana Apertura Comercial muchas familiares y pequeñas empresas desaparecerán, es decir, ante dicho reto, serán incapaces de competir.

Por otro lado, si se tiene conocimiento de lo porvenir, es recomendable para los dueños empresarios, obligar a sus directivos a cumplir con su papel, después de todo, a ellos se les encarga la responsabilidad en lograr el éxito de la empresa y se les remunera precisamente para ello.

Las organizaciones no se crean para perder, cuentan con los principios adecuados, con las ideas correctas: simplemente pierden el rumbo y se olvidan del objetivo en algún punto del camino. Es verdad que las personas no son eternas, el cuerpo acaba por agotarse. No hay forma de evitarlo; pero las empresas no tienen por qué desaparecer. Es posible reformarlas y actualizarlas continuamente para que nunca les llegue su hora final, la edad del retiro. Pueden ser útiles por siempre en vez de sumarse al caos en que se ha convertido el mundo.

Las empresas se ven forzadas a despedir a miles de obreros debido a que su industria se ha convertido en un peso económico, como fue el caso de los sectores del carbón y del acero. De pronto ni los trabajadores individuales, ni la propia compañía saben qué hacer, éstas últimas junto con su gente tienden a fracasar finalmente, porque se dejan encerrar en un formato o en una cultura.

La calidad no es un problema, es una solución

La falta de calidad crea muchos problemas. Desafortunadamente, la mentalidad de la gran mayoría de los empresarios dimensionan un programa de calidad total como un gran problema, cuando en realidad representa la solución de los muchos que enfrenta actualmente en su organización. Un programa de calidad total debe ser proyectado como una importante inversión a mediano plazo (de 2 a 4 años); por supuesto, se requiere de recursos financieros importantes, pues es la única garantía que tiene que sobrevivir ante la nueva competencia exterior que día a día ofrece productos de calidad total.

Desarrollar un programa de calidad integral en toda la organización implica cuantiosos recursos económicos y emocionales, pero es el único camino que asegurará el futuro.

Producir cada día con mayor calidad a menor precio es la regla competitiva en los mercados internacionales.

Características que llevan al éxito perpetuo

Alcanzar el éxito perpetuo implica la combinación de 1) la preocupación por el triunfo a largo plazo que se encuentra en las empresas familiares con 2) las características generadoras de lealtad de una pequeña universidad y que se suma a 3) la eficiencia de una compañía dirigida por administradores profesionales y, por lo tanto, sin sentimientos.

Una compañía que desea alcanzar el éxito perpetuo debe contar con estas características identificables:

- Las personas acostumbran a hacer las cosas bien
- El crecimiento es rentable y sostenido
- Las necesidades de los clientes se anticipan
- El cambio se planea y se dirige
- Las personas se sienten orgullosos de trabajar aquí

A medida que la empresa se vuelve más fácil de administrar, los errores se evitan porque ya no hay secretos, y el éxito personal de los administradores se ve asegurado.

La tarea de edificar una compañía para el futuro es un desafío, que no sólo vale la pena enfrentar, sino que brinda la oportunidad de volverse inmortal.

Si se examina la historia de la Administración desde sus primeros registros históricos hasta la última edición dominical de "The New York Times", sólo se encontrarían escasas investigaciones sobre la posibilidad de confiar en las personas para que hagan las cosas bien por costumbre.

	ESTADO	SITUACION	ROTACION DE PERSONAL
EMPLEADOS	Estado Cromátoso	Esto es apenas mejor a no tener trabajo	65%
	Cuidados intensivos	Se pidió a Recurso Humanos que ayudara a los empleados	45 %
	Cuidados progresivos	Se iniciaron programas de despidos por errores	40%
	En recuperación	Ahora se efectúan evaluaciones de las trayectorias profesionales	7%
	Saludable	Las personas se sienten orgullosas de trabajar aquí	2%

En busca de la calidad total en el personal

En cualquier actividad, tarea u oficio, la capacitación y el adiestramiento básico depende de la intimación para atraer la atención del aprendiz como señalan algunos autores de la Calidad Total.

Con el correr de los años, la intimación ha ido evolucionando hasta convertirse en el arte más positivo de la motivación. Hombres como Charles Schwaab, Henry Ford I y Napoleón demostraron que era posible encauzar a las personas hasta lograr que desarrollaran todo su potencial. Pero no existen pruebas de que quienes están dispuestos a morir por una causa, o por una producción mensual, pongan mayor empeño en lograr una operación libre de errores que aquellos a los que no se motiva; desprendiéndose de ello la necesidad de encauzar a la gente a lograr el propósito mediante incentivos, pero no sólo monetarios sino reconocimientos como la intimación.

Por lo tanto, la administración debe lograr que:

1. Cada persona
2. Desempeñe la labor que se le encomiende
3. Totalmente
4. En el momento preciso
5. Y que cada una de esas labores sea exactamente la que se necesita emprender en el momento preciso.

1. El efecto que un buen capacitador y su confianza pueden tener sobre una persona. Hace ver que muy pocas personas logran desarrollar su potencial, porque lo desconocen y nadie les ayuda a descubrirlo. La vida de una persona puede transcurrir sin que nunca haga uso de toda su capacidad o de todo su potencial.

2. Si se desea que las personas cumplan las tareas asignadas, es obvio que deben saber en qué consisten, cómo se hacen y cómo se miden los resultados. Ya sea que alguien les explique todo esto, o que ellos tengan que descubrir, por sí mismos cómo han de hacer las cosas.

Escoger a la persona idónea para el trabajo adecuado es la tarea más importante de un capacitador.

En el mundo de las organizaciones, a pesar de que las personas llegan por primera vez, de inmediato se les enseñan los elementos básicos, normalmente pasan el resto de sus carreras trabajando en otras cosas. Se supone que están capacitados en todos los aspectos de lo que hace la organización y sólo reciben nueva información cuando cambian de puesto.

En realidad se da muy poca atención a la confiabilidad de su competencia.

3. El concepto de totalidad implica conocer todos los aspectos de la tarea por hacer. No sólo "lo que hago", sino "de dónde viene la materia prima que yo recibo" y "qué hace alguien más con lo que produzco", las respuestas a estas preguntas generan las mediciones realistas necesarias para asegurar el progreso.

Cuando se dan estas condiciones, pueden empezar a hacer las cosas bien, por costumbre y desde el principio.

4. La mayor parte se aprende por medio de trabajo concienzudo y de concentración.

La capacitación, las comunicaciones internas, las acciones correctivas y otros instrumentos positivos similares se consideran cosas de rutina.

5. La administración ha de orquestar la empresa de manera que las personas sepan qué hacer cuando la pelota se pone en juego, cuando el abanderado agita el banderín o cuando el árbitro suena el silbato. Si una compañía desea cambiar, debe emprender una labor formal de capacitación e implantación con objeto de elaborar un proceso. Pero el ingrediente esencial es la integridad de los directivos.

Así pues, si la administración desea fabricar productos y servicios libres de defectos y a tiempo para sus clientes, los altos niveles deben tomar en cuenta y muy en serio la prevención. Todos en la compañía han de entender la calidad de la misma manera y los directivos han de poner el ejemplo.

Japón, un ejemplo a seguir

Kaizen significa mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo. Cuando se aplica al lugar de trabajo, Kaizen significa un mejoramiento continuo que involucra

a todos: gerentes y trabajadores por igual. Esta ha sido *la clave del éxito japonés*, y esta palabra (Kaizen) es una de las más comúnmente usadas en el Japón.

Pero, cabe preguntarse ¿por qué manejar la palabra Kaizen en el concepto "Calidad Total"? La razón es sencilla. Japón es un país que ha destacado en el mercado mundial, por lo que resulta inquietante conocer el por qué de sus logros y aunque difícil pero importante, tratar de imitarlo.

Japón maneja el control de calidad desde 1950, cuando lo introdujo por primera vez W.E. Deming, el énfasis principal estaba en mejorar la calidad del producto. En la actualidad dicho control se usa como herramienta para construir un sistema de interacción continua entre todos los elementos responsables de la conducción de los componentes de una compañía a fin de lograr una calidad mejorada que satisfaga la demanda del cliente. Así el término control de calidad, como se usa en Japón es casi el sinónimo de Kaizen y, aunque el uso de estadísticas sigue como el soporte principal del control de calidad, ha venido a agregar muchas otras herramientas.

Esto se logra en Japón, pero ¿qué hay con México?.

Existen grandes diferencias entre México y Japón como por ejemplo:

JAPON

1. Japón es el país con los niveles de productividad y calidad más altos del mundo

2. Todo el territorio de Japón equivale a Baja California

3. Japón está invadiendo los mercados mundiales. En 1960 Japón produjo 432,000 automóviles; en 1980 produjo 10,000,000, la producción más grande de cualquier nación.

4. Japón está 16,090 kilómetros de distancia de los mercados del mundo

5. En Japón se ha logrado obtener absoluta confianza en los servicios y productos que se reciben.

El proveedor es considerado como un socio.

MEXICO

1. ¿Qué pasa en México que estos niveles no se dan?

2. México es el país número doce más grande en extensión territorial, entre doscientos países.

3. ¿Qué pasa con México, en su papel de exportador?. Importamos alimentos, seremos exportadores en el Tratado de Libre Comercio, verdaderamente competitivos.

4. México es vecino de los Estados Unidos de Norteamérica, país clave en el mercado internacional.

5. En México necesitamos de una Procuraduría Federal del Consumidor para defender nuestros derechos ante productos y servicios defectuosos.

6. Para el japonés lo importante no es ganar una venta, sino ganar un cliente. Busca la venta duradera.
7. En las empresas japonesas las decisiones se basan en el consenso; se ocupa tiempo en discutir las diferentes opiniones hasta llegar a un acuerdo común. Así todos están básicamente convencidos de lo que se va a hacer o actuar por propio convencimiento.
8. En Japón cuando algo sale mal, no se pregunta de quién fue la culpa. Se tiene la convicción de que todos son corresponsables. Cuando las cosas salen bien, no hay un campeón; todos son ganadores, porque son equipo y todos colaboran.
9. En Japón las personas actúan con mucha autodisciplina y autodiligencia.
10. En Japón los huelgas se llevan a cabo sin suspender las labores para no perjudicar a la empresa que consideran como propia.
11. En Japón cada trabajador se hace responsable de la calidad del producto o servicio.
12. En Japón la búsqueda de la productividad y calidad, más que ser una filosofía de empresa es casi una religión nacional.
6. Gran número de mexicanos, lo que buscan es ganar ventaja en una situación aislada, aún como consecuencia de tal situación, injustificadamente ventajosa, no pueden volver a ver el cliente.
7. En nuestra cultura se tiene a imponer la opinión del que lleva el poder. De esta forma, se requiere ordenar lo que se debe hacer y vigilar estrechamente que se cumpla.
8. ¿Qué nos pasa en México que estas conductas no son tan frecuentes y, en ocasiones llegan a parecer antinaturales.
9. ¿Cómo actuamos nosotros?, ¿No es verdad que nos comprometamos con disciplina y diligencia más bien cuando somos vigilados?.
10. En México los huelgas menudean sobre todo promovidos por líderes que buscan beneficios personales y llegan a perjudicar fuertemente a las empresas.
11. En México se hace necesario el empleo de inspectores que vigilan la calidad.
12. En México se hizo tradicional el estilo del trabajo "ohi se va", a tal grado que provocó toda una campaña publicitaria que lo contrarrestara y empezara a crear conciencia de que "lo hecho en México, está bien hecho".

Estos diferencias reflejan la enorme distancia que hay entre México y Japón, para ser capaz de competir con calidad. Pero, "la diferencia no es de nacionalidad. Es de mentalidad". (6)

De tal manera que, nuestro país no debe acomplejarse, sino debe trabajar para lograr un nivel competitivo medio-alto (tomando en cuenta que la cultura mexicana no alcanza la de Japón, y no puede esperarse a que de un momento a otro el país dé un giro completo, (cambiando radicalmente); esto lleva tiempo, empeño, disposición, deseos de progresar y sobre todo tener en mente que el trabajo en equipo se logra con mayor facilidad y eficiencia, como se ha visto en los Programas Nacionales, primero el llamado PECE, Pacto para la Estabilidad la Competitividad y el Empleo, convenio que se llevó a cabo con empresarios, trabajadores y gobierno, cuyo propósito está basado en mantener precios bajos; asimismo, se implantó el PRONASOL, Programa Nacional de Solidaridad, el cual incita a participar a Gobierno y pueblo mexicano para trabajar conjuntamente en actividades necesarias para el bienestar de la comunidad. Esto da pruebas que México puede llegar hasta donde se propone cuando todos participan en el objetivo a alcanzar.

En fin, no sólo México tiene problemas o defectos económicos para poder desarrollarse, existen más países en estas circunstancias que podrían mejorar si solamente reconocieran que los tienen.

De ahí, se partiría para comenzar un buen principio y enfrentar un futuro incierto.

Con lo anterior, se puede llegar a la conclusión de que calidad total es:

"Hacer las cosas bien desde la primera vez y oportunamente, porque se cuenta con una base. la capacitación continua, impidiendo tener fallas; antecediendo a ello la calidad en los recursos materiales, técnicos y financieros". (7)

Ya se ha definido la calidad total y sus implicaciones como que ésta debe procurarse no sólo en los productos o servicios que recibe el cliente o consumidor final, sino que también debe buscarse en cada actividad que se realice, dado que de ella resultará un bien o servicio intermedio dentro del proceso productivo.

Si se principia reconociendo que cualquier compañía tiene problemas, el método Kaizen los soluciona estableciendo una cultura empresarial, en la cual todos pueden admitir libremente sus defectos. Los problemas pueden ser unifuncionales o funcionales transversales, por ejemplo, el desarrollo de un producto nuevo es una situación funcional transversal típica, porque incluye la colaboración y esfuerzos conjuntos de personas de mercadotecnia, ingeniería y producción.

(6) INAAI, Mazaaki. Kaizen . La clave de la ventaja competitiva

(7) Definición propia con base a todo lo relacionada a la Calidad Total

Desprendiéndose de esto, lo siguiente; para conseguir que la calidad se dé en todas las funciones y actividades de una empresa o institución, se requiere que:

- Toda persona, sea cual fuere su función realice sus actividades de manera que consiga que el producto o servicio salido de sus manos, sea adecuado para el uso que se hará de él.
- En toda actividad que se realice, las cosas se deben hacer bien desde la primera vez.
 - a) La preocupación por la calidad no puede circunscribirse a los servicios o productos, no se puede relegar una honesta ansiedad por conseguir la calidad de vida de trabajo.
 - b) por calidad de vida de trabajo se entiende todas las condiciones que favorecen el que se realicen las tareas en un ambiente óptimo, que hacen que quienes lo realizan se sientan satisfechos y contentos.

Por tanto, debe buscarse calidad total también en:

- Relaciones entre jefes y colaboradores
- Relaciones entre compañeros
- Las condiciones del ambiente físico
- El reconocimiento de los logros
- El diseño de trabajos motivantes, etc.

Métodos japoneses con respecto a los occidentales para el control de calidad

Como ya se mencionó, Japón es un país ejemplar, que sirve como base para a un país subdesarrollado como México, lo cual significa poder imitarlo.

A continuación se hace un comparativo Occidente-Japón:

1. El trabajo del control de calidad en occidente suele ser técnico, con poco apoyo por parte de la administración para trabajar en las áreas del personal y la organización. El gerente de control de calidad rara vez tiene la suficiente categoría necesaria en el estrecho y constante contacto con la alta administración para promover el control de calidad como la principal meta comparativa en un programa que abarque a toda la organización.
2. En Occidente, la composición con frecuencia heterogénea de la fuerza de trabajo y las relaciones antagónicas entre los trabajadores y la administración dificulta a ésta introducir cambios para mejorar la productividad y el CC. La población relativamente homogénea del

Japón tiene antecedentes educacionales y aspecto social más uniforme, todo lo cual tiende a simplificar las relaciones entre trabajadores y la administración.

3. El conocimiento profesional del control de calidad y de otras técnicas de ingeniería están siendo difundidas en Occidente, pero rara vez es osequible a otros empleados. En el Japón se hacen muchos esfuerzos para transmitir a todos, los conocimientos necesarios, incluyendo a los trabajadores de cuello azul, para que el personal pueda resolver mejor sus propios problemas.
4. Los altos gerentes en las compañías japonesas están dedicados al Control Total de Calidad en un interés que abarca a toda la empresa más que el solidario puesto de un gerente específico de control de calidad. El Control Total de Calidad significa que todos los esfuerzos del control de calidad deben involucrar al personal, organización, hardware y software.
5. Existe un axioma japonés "el control de calidad principia con la capacitación y termina con la capacitación". La capacitación es conducida con regularidad por la alta administración, gerentes de nivel medio y trabajadores.
6. En el Japón los grupos pequeños de voluntarios dentro de la compañía se dedican a actividades del control de calidad, utilizando herramientas estadísticas para el CTC*. El círculo de la calidad es una de las actividades de esos equipos pequeños. Las actividades de los círculos de calidad representan del 10 al 30% de todos los esfuerzos de la administración en el campo del control de calidad. Los círculos de calidad son una parte de mucha importancia del control de calidad, pero no debe exagerarse su contribución, ya que nada puede sustituir a un buen programa por completo integrado para la administración del CTC.
7. En el Japón varias organizaciones promueven activamente las acciones del CTC sobre una base nacional. Ejemplos son el JUSE (Sindicato de Científicos e Ingenieros Japoneses) Japan Magnament Association. Estas organizaciones tienen pocas contrapartes, si las hay, en Occidente.

Los gerentes japoneses han encontrado que *el mejoramiento por el bien del mejoramiento es la forma más segura de fortalecer la competitividad general de sus compañías*. Si se cuida la calidad, las utilidades se cuidarán por sí mismas.

La introducción al Control Total de Calidad en el Japón principia de manera invariable con toda clase de esfuerzos para entrenar a los gerentes y a los trabajadores.

Es importante que la administración pueda rediseñar el trabajo de los obreros para que

* Control Total de Calidad

éstos puedan sentir que su trabajo tiene valor. La gente necesita trabajar tanto con sus mentes como con sus cuerpos.

Tal diseño de trabajo significa que es necesario revisar el pensamiento convencional en las funciones del gerente y trabajador. Bajo la distinción convencional, se supone que los gerentes hacen planes, administran y controlan, y los trabajadores sólo se supone que lo ejecutan. Esto ha significado que el gerente planificó lo que tenía que hacerse y cómo, y que dio a los trabajadores las instrucciones detalladas en su trabajo. A su vez, de los trabajadores se esperaba que lo hicieran exactamente sin pensar lo que les decía.

Sin embargo, los trabajadores de hoy desean trabajar tanto con sus mentes como con sus cuerpos, utilizando sus capacidades tanto mentales como físicas. Como resultado, de acuerdo con la diferenciación revisada, se supone que el trabajador hace planes, y controla, y la administración se encarga de motivar a los trabajadores para una productividad más alta. En esta forma la función de la administración ha llegado a ser la de planificar, dirigir y controlar, y un gerente es responsable de dirigir y apoyar a sus trabajadores.

La filosofía del nuevo diseño del trabajo es delegar tanta planificación y control como sea posible a los trabajadores motivándolos así para una productividad y calidad más altas.

Las asignaciones de los hombres, de los "hombres Kaizen" son rotativas entre los trabajadores veteranos del cuello azul más o menos cada seis meses.

La productividad sostiene a la calidad

El término productividad se puede definir a grandes rasgos como *los recursos logrados entre los recursos empleados*, dando como resultado la productividad.

No es admisible que por querer economizar en recursos, el producto salga defectuoso o el servicio se dé con deficiencias. Un aspecto en que se ve claramente la manera cómo la productividad sostiene a la calidad, es en cuanto al precio de los productos o servicios. Una de las características que el cliente espera de éstos, es que sea lo más económico posible. En cuanto menor sea el precio del servicio, el cliente estará más satisfecho; para lo cual se requiere todo un proceso de trabajo que coadyuve a tal propósito, es decir, capacitar primeramente, lo cual conduce a hacerlo bien desde la primera vez, evitando costos adicionales, otorgando así, un precio competitivo.

Se da por descartada la idea o método de ofrecer productos o servicios más baratos, basándose en la disminución de la calidad de los recursos empleados, de forma que esto afecte la calidad misma de lo que se ofrecerá al consumidor.

¿Qué método es el adecuado para lograr la disminución del costo de producción o prestación del servicio y así estar en posibilidad de disminuir o, al menos mantener sin elevación sus precios o presupuestos?

- El método es: optimizando al máximo el uso de los recursos que intervienen en la elaboración y prestación del servicio o producto.

- El método es: La productividad, con ella se logran abatir los costos de elaboración y prestación o distribución. La productividad permite reducir el costo de los servicios o productos y así disminuir o mantener estables los precios al consumidor. La productividad sostiene la calidad.
- El método es: Capacitando al personal como parte fundamental para lograr la calidad total y la competitividad: interna, nacional e internacional. Pues las cosas mal hechas tienen que repetirlas, se invierten recursos extraordinarios y este sobregasto impacta directamente a la productividad.

De esta manera, se puede concluir que al conseguir hacerlo todo con calidad, se está elevando los niveles de productividad, ya que se evita desperdiciar recursos y se asegura que todos los productos o servicios cumplirán con las especificaciones esperadas por el cliente y ninguno de ellos será rechazado.

Cuando una persona logra:

- 1) Cumplir con los resultados propuestos (EFICACIA)
 - 2) Haciendo uso óptimo de recursos (EFICIENCIA)
 - 3) Cumpliendo con los requerimientos
- Entonces se puede afirmar que tal persona ha actuado de manera excelente
-

El trabajo como un proceso

El trabajo que realiza una persona se puede ver bajo dos conceptos diferentes:

- a) aislada o,
- b) como parte de un proceso

Estos dos concepciones sobre las tareas traen consecuencias directas sobre la calidad del trabajo mismo y sus resultados.

Cuando la tarea se realiza como algo aislado, no se consigue ver la finalidad que debe cumplir y, por tanto, no se tienen bases para evaluar si cada actividad está cumpliendo los requisitos esperados por la finalidad propuesta.

Sin embargo, esta tarea se realiza con otras anteriores, de las cuales recibe determinados insumos y con otras a las cuales proporciona algunos productos, entonces se puede evaluar el incumplimiento de los requisitos que se deben obtener con cada tarea como parte de un proceso integral.

La concepción de que cada trabajo es un proceso, es la forma de relacionar el mejoramiento de la calidad con las actividades de trabajo que cada individuo desempeña en una unidad organizacional

MATERIAL
REQUISITOS

MÉTODOS O PROCEDIMIENTOS
REQUISITOS

PROCESO

EQUIPO
REQUISITOS

PERSONAL
REQUISITOS

Por qué trabajar en equipo

Los resultados de una gran organización son en realidad consecuencia de un trabajo en equipo. Sin embargo, la mayor parte de tales resultados, se obtienen como efecto de sistemas preestablecidos que coordinan y controlan la participación individual de las personas. Rara vez, son el producto de un verdadero proceso de trabajo en equipo.

Sigue siendo poco normal el que las personas que trabajan en un departamento, lo hagan con una conciencia de objetivos comunes, manifestando una responsabilidad solidaria. Todos están comprometidos con su trabajo, pero en su esquema de responsabilidades y logros individuales.

Es necesario hacer hincapié en que sólo el trabajo en equipo es como las organizaciones pueden conseguir productos o servicios de elevada calidad y con niveles de alta productividad.

Únicamente cuando se rompe con la visión estrecha de que lo único que importa es la actividad concreta asignada al individuo, se puede entrar en procesos en los cuales lo que interesa, antes que todo, es cumplir con excelencia los objetivos comunes.

Sólo entonces es cuando cada integrante de la organización cobra conciencia de que debe hacer las cosas bien, no tanto por conveniencia individual, sino porque únicamente de esa manera se asegurará que el resultado final de toda organización sea un producto o servicio de excelente calidad conseguido por procesos productivos.

Trabajar en equipo no es fácil

¿Por qué no es fácil?. Para trabajar en equipo cada persona requiere integrar sus intereses y objetivos personales con los que son comunes al equipo, y con frecuencia se encuentra que hay diferencias entre unos y otros.

En los procesos en que el equipo toma sus decisiones, normalmente se requiere ceder en algunos aspectos, aunque secundarios pero muy propios.

Trabajar en equipo presupone dedicar esfuerzo y energía a actividades de las cuales no se recibe un reconocimiento individual directo, sino que se participa de éste otorgado a todo

el equipo, y resulta que la apreciación por tal reconocimiento individual esté mucho más desarrollado que el correspondiente al grupo.

Trabajar en equipo presupone un movimiento constante de cooperar, de prestar ayuda, de ofrecer lo mejor de uno mismo para beneficio común.

Esta dificultad que se tiene para poder trabajar en equipo se debe en gran parte a una formación de cultura de rasgos individualistas, competitivos y de lucha contra los demás para poder sobresalir.

El trabajo en equipo es el corazón del proceso de mejoramiento

La productividad y la calidad buscadas, versan sobre los servicios o productos ofrecidos por la organización.

En tales servicios están involucrados todos los miembros de la empresa (gerentes- obreros). Por esta razón, no sería factible elevar la calidad de los servicios y la productividad en el uso de los recursos si quienes forman un departamento y toda la institución, no cobran conciencia de que los resultados totales dependen de todos, en conjunto luchan por hacer las cosas bien desde la primera vez.

No es posible mejorar la calidad y la productividad, si cada persona sólo se preocupa por lo que a ella directamente le afecta. La responsabilidad solidaria es requerida para conseguir la excelencia en la organización.

Otra razón estriba en que las mejores ideas surgen de las personas, cuando participan en procesos de grupo que estimulan su creatividad. En grupo se obtendrán siempre resultados sinérgicos; las propuestas de mejoramiento a que llegue el grupo, será la suma de lo mejor que pudo aportar cada uno de los individuos que lo integran. Tales propuestas serán además, las mejores porque se refieren al trabajo que desarrollan los integrantes del equipo; y es un hecho que nadie conoce mejor determinado trabajo que quien lo desarrolla diario.

Algunos maestros de la calidad



Deming

Americano, 1900
 Industrial, 1940-1950
 Enviado a Japón en 1950
 Enseñó productividad en Japón a 500 líderes industriales
 En su honor se estableció en Japón el Premio de Calidad W.E. Deming

Postulados de Deming

- Calidad es el alto grado de uniformidad, en el producto a bajo costo y de acuerdo a las exigencias del mercado
- La productividad aumentará mientras la variabilidad decrezca
- La responsabilidad de las gerencias consiste en controlar las variaciones...
 - ... Aleatorias
 - Especiales...Vía control estadístico de productividad (CEP)
- La administración es responsable por el 85% de los problemas; los operarios son responsables sólo por el 15%.
- Es el crítico más agudo de la administración americana
- Propone 14 principios para la alta administración

Los 14 principios de la Alta Administración

1. Consistencia y constancia de propósito hacia la mejora del producto y del servicio.
 - Innovación; posición competitiva
 - Política clara de calidad y productividad
2. Adoptar un nuevo lema: "No podemos seguir viviendo con los niveles de errores, retrasos y efectos".
 - Basta de errores y fallas como forma de vida
 - Hacer las cosas bien; asegurarse estadísticamente de ello
3. Ceser la dependencia masiva en la inspección. Buscar a cambio la evidencia estadística.
 - la inspección 100% supone la aceptación institucional de las fallas
 - Mejora el proceso; inspección dentro del proceso

4. Fin a la práctica de hacer negocios con relación a precios
 - Precio sin calidad no tiene sentido
 - Reducir el número de proveedores
 - Aceptar el control estadístico entre proveedores y compradores
 - Redefinir la función de compras (hacer pedidos)
5. Buscar problemas. Es responsabilidad de la gerencia, el "trabajar sobre el sistema".
 - Calidad en todas las funciones
 - La Administración debe contribuir con el 85%
 - Operarios contribuyen el 15%
 - Poner operarios bajo control estadístico
6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.
7. Establecer métodos modernos de supervisión.
 - Fomentar el orgullo por el trabajo bien hecho
 - Autorizar o escuchar al supervisor sobre las condiciones de la corrección inmediata
8. Perder el miedo a hablar
 - Miedo a hablar
 - Temor a denunciar
9. Romper barreras entre departamentos
 - Comunicación interfuncional y divisiones sobre especificaciones
 - Círculos de control de calidad
10. Eliminar metas numéricas que no mencionen métodos
 - Son farsa
 - Cartelones que informen sobre lo que la gerencia hace
11. Eliminar estándares que *pasen* sobre la calidad.
 - Si *pasan* sobre la calidad no sirven
12. Quitar barreras que impidan al personal operativo sentir orgullo por su trabajo.
 - Especificaciones claras
 - Información sobre resultados de las operaciones
 - Evidencia estadística
13. Instituir un vigoroso programa de *entrenamiento*
14. Crear una estructura que impulse los 13 puntos anteriores

Concepto de calidad para el Dr. Deming

Con dos ideas ha definido el Dr. Deming sus conceptos de calidad

"Hacer las cosas bien, asegurándose con la estadística de que están bien"

Y como un profesional de la estadística, reconoce que todo proceso de producción debe tener variaciones.

Eso es lo normal, la tarea de todos los operarios y administradores consiste en controlar esa variación. Al controlar las variaciones se está cumpliendo al cliente las características de la calidad.



Juran

Rumano, 1908

Ingeniero y abogado

Fue gerente de calidad en Western Electric, Co.

Instruyó y asesoró en Japón sobre productividad en 1954.

Asesor en la actualidad en U.S.A.

Concepto de calidad para Juran

"Adecuación al uso; es también cumplimiento de especificaciones"

- Considera que los principales aspectos de la calidad son:
 - a) Técnicos ... (fáciles de cumplir)
 - b) Humanos ... (los más difíciles hoy)
- Todo programa de calidad debe tener
 - a) Educación masiva
 - b) Programas anuales de mejora
 - c) Liderazgo de la dirección

- Los problemas de calidad, provienen generalmente de una mala administración

Los 10 pasos para la mejora de la calidad

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento.
2. Determinar metas de mejoramiento.
3. Organizarse para lograr estas metas (comités - equipos - reuniones)
4. Proporcionar entrenamiento
5. Desarrollar proyectos para resolver problemas
6. Reportar los progresos
7. Dar reconocimiento
8. Comunicar los resultados
9. Mantener los registros
10. Mantener la mejora dentro de los sistemas y procesos de la compañía.



Conway

Americano, 1925
 Graduado en Harvard
 Presidente de Nashua Corp. 1979
 Invitó a Deming a iniciar el proyecto de Calidad
 Nashua
 Asesor en calidad actualmente

Concepto de calidad para Conway

"La calidad es origen de la administración que se proporciona a todas las áreas de la empresa."

- Calidad: desarrollo, producción y distribución de productos de bajo costo
- Considera que la calidad debe darse con mejoras en todas las áreas
- La operación crea calidad en el sistema. La gerencia crea calidad sobre el sistema
- Propone métodos estadísticos
- La estadística ayuda a descubrir problema

Las 6 herramientas de Conway para la calidad

1. Habilidades en relaciones humanas
(fomentando motivación y entrenamiento en todo el personal)
2. Sondeos y encuestas estadísticas para medir el progreso futuro
3. Técnicas estadísticas sencillas
4. Control estadístico de procesos
5. Ingeimaginación
(visualización de los procesos y sus soluciones)
6. Técnicas sencillas de simplificación del trabajo



Nacido en 1915
 Hijo de un destacado industrial
 Graduado en la Universidad de Tokio (1939)
 en Química aplicada
 Profesor en Universidad Tokio
 En 1949 se enrola al JUSE
 al Proyecto de Control de Calidad Nacional
 Asesor en Calidad en el Sudeste asiático

- Practicar control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor .

- El control de calidad comienza en el diseño .
- Para dar calidad es necesario conocer los requisitos reales que maneja el cliente.

Características
aparentes

(normas)

Características
reales

(los que dan problemas los clientes)

- Calidad total es compromiso de todos en la organización.
- Crear humanismo en la empresa es obtener las cosas con voluntarismo y desarrollo de las personas mediante el uso de su inteligencia
- Quien es incapaz de manejar a la gente no sirve como gerente.
- Las utilidades a corto plazo son las que presionan a la NO CALIDAD .
- Estados Unidos todavía no entiende el modelo japonés

Revolución conceptual en la gerencia (según Ishikawa)

- 1° Primero la calidad. No a las utilidades a corto plazo
- 2° Orientación hacia el consumidor, no hacia el productor. Pensar desde el punto de vista del cliente.
- 3° El proceso siguiente es su cliente, hay que derribar las barreras del seccionalismo.
- 4° Utilización de métodos estadísticos
- 5° Respeto a la humanidad como filosofía administrativa. Administración totalmente participante.
- 6° Comunicación unifuncional (énfasis en lo horizontal).

CAPACITACION Y DESARROLLO

Definición de desarrollo

Si además de capacitar se programa un crecimiento para la alta dirección, se habla de capacitación y desarrollo, es decir, está enfocada a los directivos.

La escuela del pensamiento dominante es que los gerentes pueden hacerse. Esto requiere de capacitación administrativa que intente mejorar los conocimientos, habilidades, actitudes y con desempeño durante el entrenamiento en todo el trabajo, así como en programa internos y externos que desarrollan a personas en su puesto actual y las preparan para trabajos futuros.

Problemas con la capacitación y desarrollo

Muchas compañías realizan grandes esfuerzos, a un costo muy alto, para desarrollar a sus gerentes. Pero, con frecuencia no obtienen sus resultados deseados, o incluso peor, no hay claridad acerca de los objetivos de los esfuerzos de capacitación, en muchos casos, el problema real es un esfuerzo de capacitación mal coordinado, en vez de un enfoque sistemático de la capacitación y el desarrollo.

Con frecuencia, la capacitación no está relacionada con los objetivos del individuo, ni con los objetivos del departamento, ni tampoco con la misión de la empresa.

El programa incorrecto no sólo puede ser costoso, sino también perjudicial para la empresa al crear un ambiente propicio para conflictos.

El proceso de capacitación y desarrollo

Los "propósitos" de la capacitación son el mejoramiento del individuo en cuanto a conocimientos, actitud y habilidades, lo cual dé como resultado una mayor productividad.

Una manera usual de identificar las necesidades de capacitación es durante la evaluación del desempeño. Las evaluaciones cumplen con varios propósitos, uno de los cuales es preparar gerentes. Cuando el desempeño no está de acuerdo con lo planeado, es conveniente tratar de identificar la causa. Si ésta se debe a deficiencias administrativas, debería darse capacitación para superarlas. Por ejemplo, una asociación de ahorros y préstamos estaba considerablemente por abajo de los estándares. Se observó que el problema no era tanto el desempeño real, sino un mal pronóstico sobre el cual se habían basado los objetivos.

Los objetivos de capacitación determinan los métodos que han de usarse. Los programas de capacitación en el trabajo incluyen desde la rotación de personal hasta la participación en comités. A través de estos comités los empleados conocen los problemas que afectan a la organización. Por tanto, se les puede pedir que evalúen la factibilidad de desarrollar un

producto nuevo e informar al comité ejecutivo.

El programa debe estar relacionado con las necesidades de capacitación.

Por otro lado, el vínculo entre capacitación y productividad es débil. La mayoría de los gerentes están concientes de este vínculo, pero es difícil establecer relaciones claras de causa y efecto. Sin embargo, ignorar la capacitación y el desarrollo debido a esta dificultad en la medición sería un grave error en la búsqueda de una mayor productividad.

La capacitación y el desarrollo eficaces

Los programas de capacitación difieren mucho entre empresas, para los gerentes en distintos niveles organizacionales. Esto es comprensible, debido a la diversidad de habilidades que se requieren para los puestos en la jerarquía; también gran parte de la capacitación y desarrollo ocurre en el trabajo.

Normas para mejorar las actividades de capacitación y desarrollo

(Punto de vista según Ron Coleman, en su libro "Guía del Ejecutivo eficaz")

1. Deberían estar dirigidas hacia el propósito organizacional
2. Deberían ser sistemáticas, basadas en la identificación de objetivos y en un análisis de las necesidades organizacionales e individuales.
3. Deberían requerir de la participación de los gerentes en vez de convertirse en la responsabilidad del departamento de capacitación.
Esto significa que gran parte del desarrollo se logra mediante instrucción en el trabajo.
4. Deberían ser acordes con el sistema de valores y el estilo administrativo de los altos gerentes
5. Aunque "el desarrollo está enfocado al cambio", por lo general no puede ser completamente incongruente con el medio organizacional. Además, el ritmo del cambio debería ser apropiado. Aunque hayan ocurrido grandes cambios organizacionales en su periodo corto, en especial si la alta administración los puso en marcha, es más probable que los esfuerzos de cambio se prolonguen por un periodo más largo.
6. Es necesaria la participación de la alta administración en los principales esfuerzos de capacitación y desarrollo. De ser factible, los ejecutivos deberían intervenir directamente en el programa.
7. Deberían establecerse objetivos de capacitación para que el progreso pudiera medirse comparándolo con estos criterios.
8. La capacitación productiva requiere que se relacionen de entre los diversos métodos de capacitación los más adecuados para lograr los objetivos .
9. La eficacia de los esfuerzos de capacitación y desarrollo debe evolucionar periódicamente.
10. Los esfuerzos de capacitación y desarrollo deberían contribuir al mejoramiento del desempeño y la productividad a corto y largo plazos.

" La transferencia de conocimientos se facilita cuando los objetivos de la capacitación se establecen con claridad y se ajustan a las necesidades individuales"

Cómo formar al personal

"El personal capacitado rinde mucho más que el que no tiene una formación específica".(8)

La práctica no es suficiente. Si alguien hace algo incorrectamente y practica mucho, al final aprende a hacerlo perfectamente mal.

La formación es una experiencia acelerada; permite al personal aprender de los errores cometidos por otros y evitar el sufrimiento que supone aprenderlo por uno mismo.

Es conveniente señalar un plan de formación como complemento al plan comercial; se necesita la gente adecuada en el sitio idóneo, con los conocimientos y dominio de técnicas necesarias para que el plan tenga éxito.

Como norma, debe darse una formación a cada miembro del equipo. Si no se hace así, aquellos con mayor potencial serán los primeros en dejar la empresa.

Ayudar a la gente a que aprenda a hacer otros trabajos además del suyo propio, a que tenga una experiencia más amplia, a cubrir otros puestos en caso de emergencia, y a evitar que el trabajo sea repetitivo y aburrido.

Proceso de adaptación y formación inicial

Preparar una formación que les permita adaptarse a los métodos de la compañía, del departamento y de su propio puesto de trabajo. Qué técnicas necesitan y conocimientos y cómo proporcionarélos.

También hay que formar aquellos que pasan de un puesto a otro en la misma empresa. No necesitarán familiarizarse con ella, pero sí con el departamento y con el nuevo trabajo.

Cómo aprende la gente

Sentarse junto a un experto no convierte a nadie en uno de ellos, igual que un espectador no puede aprender a tocar un instrumento oyendo a un virtuoso en un concierto.

La gente aprende a través de los sentidos, especialmente viendo y haciendo, así que no es conveniente decirles a los instructores "¡Enseñale a éste!".

No agobiar a los que están aprendiendo, pues si están tensos no van a aprender. Si no entienden algo deberán preguntar, sin que por ello tengan que sentirse culpables o tontos.

No apresurar la información porque haya mucho trabajo. El paso debe estar marcado por la capacidad individual para aprender. Dar tiempo para que la gente se asiente y aplique lo que ha aprendido antes de que puedan pasar a algo más avanzado.

Dar siempre a la gente una razón para aprender; decirles en que se van a beneficiar, este procedimiento ahorra una hora de trabajo.

Técnicas y conocimientos pueden ser enseñados, pero las actitudes sólo se pueden aprender por el ejemplo, "se transmiten por contagio", el personal será entusiasta, leal, amable, puntual y consistente si se le da un buen ejemplo.

(8) COLEMAN. Guía del Ejecutivo eficaz

Cómo identificar las necesidades de formación

Considerar por un momento como la formación puede mejorar el rendimiento de cada uno y cómo se debe tratar de cubrir nuevos puestos promocionando internamente, y no confiando en que la competencia les da ya la formación que se necesita. Formar para estar por delante de la competencia.

Al mismo tiempo que la empresa avanza con nuevos productos, sistemas o políticas surgen nuevas necesidades de formación. La formación no tiene límites, el progreso es imposible sin ella, y en el futuro, al mismo tiempo que el ritmo de crecimiento se incrementa; también lo hacen las necesidades de formación.

Examinar el rendimiento individual de cada uno y formar al empleado para consolidar sus puntos fuertes, corregir puntos débiles y desarrollar su potencial: Ayudar a que la gente vea la formación como una oportunidad, no como algo desagradable, o una forma de castigo.

Organizar cursos para mantener al personal informado sobre los productos existentes, los sistemas de trabajo, las políticas y la competencia. Incluso cuando no necesitan saberlo, les ayuda a sentirse parte del conjunto.

Cómo planificar la formación

Seleccionar métodos de formación más adecuados: asignarle un "tutor" para que le asesore en problemas puntuales, formación fuera del puesto de trabajo, instrucción individual o en grupos, educación a distancia, cursos en centros de enseñanza ajenos a la empresa, lecturas dirigidas, o incluso, una combinación de todos ellos.

Nunca llevar a cabo labores de formación sin una preparación previa. Pensar en dedicar mucho más tiempo a preparar la formación que a efectuarla.

Recordar de que el que la recibe carece de experiencia, o bien ésta es limitada y pensar en lo que cuesta ser un miembro competente del equipo.

Analizar cuidadosamente las tareas: explicar las etapas del proceso (la secuencia de acontecimientos), y los factores clave que indican si cada fase se está cubriendo adecuadamente.

Ayudar al "educando" a que avance progresivamente desde lo que ya conoce a lo que todavía desconoce, siguiendo un método que podríamos llamar por los siglos E.D.I.P.: Explicación, Demostración, Imitación y Práctica. Mitigar la labor educadora sólo cuando esté satisfecho con la destreza de la persona educada.

Cubrir materias complejas, especialmente técnicas de trabajo, con el tiempo suficiente entre sesiones para que la gente ponga en práctica lo que ha aprendido.

Distinguir entre conocimientos (cosas que el educando necesita saber) y técnicas (cosas que necesita saber hacer). Presentar cada sesión de formación como una entidad completa.

Hacer una pequeña introducción para que la gente se interese en lo que aparezca una razón para aprender, y explicar la materia en una secuencia lógica.

Hacer resúmenes para reiterar los puntos fundamentales, y examinar al formado para asegurarse de que los objetivos de formación se han cumplido. Comprobar tanto el entendimiento (el por qué de las cosas), como la retención.

Programar la formación en las horas de trabajo, las sesiones cortas son más efectivas,

interrumpen menos el desarrollo normal del trabajo, y mantienen el interés de la gente durante toda la sesión. Siempre que sea posible, poner las sesiones por la mañana temprano.

La mayoría de las necesidades de formación de la gente se pueden cubrir dentro de la compañía, pero cuando sea necesario, traer especialistas de fuera para que den una o dos sesiones. Los proveedores y fabricantes ofrecen a menudo formación gratuita.

La ayuda que el empresario puede prestar en el trabajo es la mejor formación, tanto en la oficina, en el taller, en el lugar de la venta o fuera del territorio de la competencia. También subrayar el carácter de líder de equipo, y tiene como resultado los altos niveles de calidad deseados.

Proceder desde un estilo lento con los nuevos hasta un perfeccionamiento de las técnicas una vez que han adquirido experiencia. Mantener al día los propios conocimientos, recibiendo a su vez una formación de aquellos que soben más que el empresario o instructor.

Cómo formar a cada individuo

Cada miembro del equipo tiene necesidades de formación distintas. Algunos pueden experimentar dificultades con su trabajo actual, otros necesitan nuevos conocimientos y habilidades para poder realizar tareas de más responsabilidad, y otros incluso están listos para ser promocionados.

Establecer un criterio de explicación que se adecúe al ritmo de aprendizaje de la persona que se está formando.

Los programas de video interactivos, o los manuales de tipo "aprenda por sí mismo", ayudan a la gente a progresar marcándose su propio ritmo. Sin embargo, es fácil desmotivarse cuando se trata de educarse a uno mismo, así que es necesario vigilarlos estrechamente.

Cuando se pide a otros directivos que formen a su gente, explicarles con precisión que no se desea que sean utilizados solamente como miembros integrantes de los equipos directivos.

Grupos de formación

Algunas veces es bueno formar al personal en grupos.

Cuando un grupo de gente tiene unas necesidades similares de formación es más eficiente el juntarles para formarles, y además se beneficiarán de su aprendizaje conjunto. Limitar los grupos a un máximo de 12 alumnos. Emplear distintos métodos de formación, debates, trabajo en equipo, estudio de casos prácticos, juegos y representaciones. Robert Burns escribió hace 200 años

"¡ Oh, que gran poder sería vernos como los demás nos ven!"

Ron Coleman en su obra guía del ejecutivo eficaz afirma: "Una video cámara para añadir una nueva diversión a las sesiones de formación. Es muy efectiva", y añade la necesidad que existe en procurar que la formación tenga lugar en un entorno tranquilo, cómodo y bien ventilado, es preferible el frío al mucho calor, y no permitir que se fume. Colocar los asientos de manera que todos puedan ver y oír. Una configuración en "U" sería lo ideal.

Dirigirse a todo el mundo y hacer que todos participen; ser especialmente cuidadoso de no dirigirse sólo a los que están cerca. Preguntar a la gente para mantener su atención y no dejar preguntas en el aire, darles tiempo para pensar, para luego preguntar individualmente la respuesta a alguien, siguiendo el método: preguntar, esperar, buscar la respuesta. La técnica de Sócrates era la de hacer preguntas para que la gente se las respondiera a sí mismo, que es mucho más efectivo que proporcionar todas las respuestas.

Aplicar métodos visuales: maquetas, transparencias, películas, cuadros, diapositivas, etc... La información visual es más fácilmente entendible.

Proveer de notas a la gente en vez de esperar que ellos lo escriban todo, pues a no ser que sepan taquigrafía se van a quedar atrás.

Evitar los ademanes distraerentes y las "muletillas". Pedirle a algún colega consejo para emplear alguna, (o mejor aún, utilizar la cámara de video para grabar mientras se les enseña), y luego concentrarse en acabar con ellas.

Si la sesión se prolonga durante más de una hora, darles un pequeño descanso. Decirles cuándo deben volver: "de vuelta a las 10:20, por favor", no decirles: "vamos a tener cinco minutos de descanso".

Mantener un ritmo vivo, pero no hablar muy de prisa o tratar de decir demasiado.

Pedir a los miembros del equipo, o a otros directivos, que convoquen sesiones formativas, pero ser conciso para explicar los objetivos. Preguntarles cómo se proponen dar la materia; es indispensable asegurarse de que la formación cumple con los objetivos de calidad deseados. Los colegas se sentirán halagados por la idea y de esta manera, se puede demostrar al equipo la importancia de unas buenas relaciones interdepartamentales.

Desarrollo del potencial

Es un deber el ayudar a cada miembro del equipo a que desarrolle su potencial.

Utilizar proyectos y deberes que desarrollan la capacidad analítica y de liderazgo, y que identifiquen y evalúen a aquellos miembros del equipo que merecen ser promocionados.

Explicarles los requisitos y pedir a cada persona que los repita para asegurarse de su entendimiento. Para ayudar al personal con menos experiencia, motivarlos a acercarse con ideas, y comprobar sus progresos: "¿cómo quiere usted hacer...?", "¿que tal si...?", "¿qué haría si...?"

Utilizar la rotación de personal o de puestos para conseguir una rápida experiencia de los más ambiciosos. La gente destinada a los altos cargos de gestión necesita experiencia en tantas áreas como sea posible.

Las compañías japonesas tienen gestiones "generalistas", no especialistas, es conveniente seguir su ejemplo. La gente debe permanecer en el cargo el tiempo suficiente para poder probar su habilidad y ver los efectos de sus propias decisiones. Esto significa un mínimo de 12 a 18 meses.

Animar a la gente ambiciosa a tomar cursos; sugerir una biblioteca en la compañía en caso de no existir, ya que ésta pronto será un recurso valioso para aquellas personas con una orientación ambiciosa en su vida profesional.

Limitaciones de la formación

Aunque es difícil imaginar a alguien con exceso de formación, hay un punto en el que una mayor formación no produce mejores resultados (economías de escala).*

No esperar milagros de la formación. Si se ha puesto a la persona inadecuada, incrementa los esfuerzos de formación, no es la respuesta, pues simplemente se está aumentando el coste del error y retrasando lo inevitable. Por lo tanto, es necesario apartar esa persona inmediatamente.

Formar para inculcar conocimientos y técnicas, no para adoctrinar o lavar el cerebro a la gente, el objetivo es beneficiar a la compañía, ayudando a cada miembro del equipo a que desarrolle su potencial.

Pero, si es fácil ayudar al personal a tener confianza en si mismo, a que sea emprendedor, menos tímido y dependiente, entonces, ¿por qué no hacerlo?. Estos cambios de personalidad ocurren muy despacio, como resultado de ayudar a la gente a creer en uno mismo, y pueden ayudar a corregir unas malas condiciones iniciales.

Cómo evaluar la formación

La formación nunca es gratis, incluso dentro del centro de trabajo tiene el costo del tiempo invertido por el formador. Por tanto, estas contraprestaciones deben ser cuantificados lo más posible.

Evaluar la efectividad de la formación: si cumple con los objetivos pretendidos, y si no los cumple, ¿por qué?, insistir en sacar beneficios del dinero dedicado a formación como de cualquier otro gasto. Seleccionar bien a la gente antes de que se les someta a ningún tipo de formación, tanto interna como externa. Acordar los objetivos y pedirles que elaboren un plan de acción durante el proceso.

Formar bien a la gente, ya que si ellos tienen éxito quien los forme también lo tendrá al igual que la empresa.

Dirigir un equipo de trabajo es como dirigir un equipo deportivo: el éxito no se puede conseguir sin prestar mucha atención a los entrenamientos.

* Es el grado donde se reducen costos con menor número de personal, llegando a ascender a partir del punto óptimo de eficiencia

PERFIL DE LA CAPACITACION ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

Se necesitan antecedentes para hablar de globalización y de Tratado de Libre Comercio. México ha cambiado, de eso no hay duda. A partir de la apertura comercial o, antes, del ingreso de México en el GATT* (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio), su balanza comercial se ha visto favorecida. De ser un país importador, hasta la mitad, de los años '80 s, cerrado en su economía, inició su apertura comercial al grado de ser, hoy en día, una de las economías más abiertas del mundo.

A pesar de lo que diga o pueda oírse, México ha aprendido a vivir en el esquema de la apertura comercial y económica en general, donde se presentan los nuevos retos ante la estructura de un Tratado Trilateral entre los Estados Unidos, Canadá y México.

México, desafortunadamente vivió por mucho tiempo con una política de crecimiento hacia adentro que le costó mucho y no le dejó nada bueno o nivel comparativo en el aspecto internacional.

La apertura ha demostrado varias realidades interesantes de asimilar:

- Que la mercadería del extranjero no vino a competir tan fuertemente con los productos manufacturados en México y considerados como productos de consumo final. En el año de 1990, el consumo de productos finales fue de alrededor de un 20%; el consumo de productos intermedios o materias primas se colocó en el orden del 65%, y la importación de maquinaria y equipo fue tan sólo de un 15%.
- Que México importa, principalmente, aquellas materia primas que le permiten tener mejores productos terminados.
- Que México es fuerte industrialmente, y al abrir las fronteras y mostrar dichos porcentajes que han ido en orden creciente, pero guardan esas proporciones, tiene la industria suficiente para abastecer a su mercado doméstico. Los industriales y la industria mexicana están preparados para este proceso y son maduros.
- Que al procesar nacional e internamente, estas materia primas para hacer los productos terminados, los productos de consumo masivo, se está generando una mayor mano de obra.

En este proceso del Tratado de Libre Comercio, tal vez no se tengan las estadísticas, las cifras sobre muchos rubros, y prácticamente México enfrente un problema de falta de información específica o de carencia de ella. El hablar de TLC puede llevar a citas específicas, estadísticas que se hayan dado en otros países donde Estados Unidos haya hecho el mismo acuerdo como es el caso de Israel, lo que ayudará a ponderar lo positivo y lo negativo de un Tratado de Libre Comercio.

* Contrato Internacional que establece derechos y obligaciones entre las partes contratantes; promueve el intercambio comercial mediante la eliminación de restricciones y la reducción de los aranceles aduaneros, a través de un proceso de negociaciones multilaterales

Competitividad

Competitividad, generalmente se concretiza el concepto y se lo refiere a "la capacidad para colocar productos y servicios en un mercado, con oportunidad, al mejor precio, con calidad y el mejor diseño, para ganar la preferencia de los consumidores" (9)

Si se quiere ser competitivo, tomando en cuenta que de serlo depende la aceptación, en los mercados interno y externo, de todo lo que se hace y cómo se hace. Todo lo que se hace y se trata de colocar en los mercados depende de nosotros, de la eficiencia con que funcione nuestra empresa industrial, comercial o de servicio; pero cómo se hace depende, además de nosotros, de factores externos cuya labor conjunta, sincronizada con la nuestra, dé por resultados aquel bien o servicio que deseamos que adquiera el público que sabemos lo pidió para satisfacer una necesidad o deseo real.

La competitividad, entonces no sólo está confinado al área de la empresa, sino que rebasa sus límites y se proyecta a los mercados interno y externo, sin importar distancia ni grado de competencia. Es un reto que va de lo individual a lo universal y que, por lo mismo exige muchos cambios, sobre todo, el de mentalidad y el de actitud.

"Una empresa -dice Luis G. Cárcoba- puede ser altamente eficiente... Pero, es muy posible que al salir de la planta, a su artículo se le vayan agregando costos que... lo pueden sacar de la competencia. Y esos costos adicionales pueden provenir de deficiencias... resultado de las condiciones jurídicas, políticas, sociales o económicas del país... (o)... pueden llegar a la frontera y encontrarse con un proteccionismo del país importador..."

Circunstancias como estas, que muy bien pueden preverse y evitarse, están en posición de "sacar de la competencia a cualquier producto" o servicio. Entre otras "asechan la disponibilidad y calidad de las materias primas, las altas tasas de interés, los cargos fiscales y los impuestos indirectos... los niveles arancelarios" y muchos, muchísimos más, principalmente cuando se trata de productos industriales.

Las exigencias del nuevo entorno son las de hacer las cosas para competir en un mercado global. Esto quiere decir dar un grado de casi ciento ochenta grados a nuestra mentalidad, a nuestra actitud. México tiene que estar bien informado, actualizado tecnológicamente; decidir con inteligencia, pero con agresividad; correr riesgos al invertir, al diseñar nuevos productos; no temerle a la innovación.

Asimismo, promover y guardar igualdad de condiciones, hasta donde esto sea posible, al operar comercialmente con otros países. Aunque hoy que reconocer, que todos, a cual más o cual menos, tienen sus reticencias, se resisten a modificar normas que por años han sido vigentes y han protegido hasta cierto punto la "seguridad" y el disfrute de ciertos privilegios que aparentemente benefician a la industria, el comercio y, en general la economía local.

Esto sucede en países desarrollados, en vías de desarrollo y subdesarrollados. México no es una excepción junto con otros países latinoamericanos, sufrió una de las crisis económicas más serias de su historia. Según afirmaciones de Sebastian Edward, de la Universidad de California, esta crisis de los años ochenta hizo reaccionar positivamente a estos países, y algunos de ellos han podido iniciar la superación de la misma cayendo en la cuenta de que se "puso de manifiesto el agotamiento de un sistema económico, basado en un fuerte papel del gobierno como productor y regulador, y en políticas económicas altamente ineficientes, arcaicas y ciertamente vulnerables".

Y agrega: "Los años noventa... se nos presentan como una época de esperanza y oportunidades... es necesario diseñar e implantar políticas económicas que permitan a los países de América Latina sumarse al concierto internacional; integrarse a un economía mundial que crece cada día más; enfrentar en definitivo el reto de la competitividad internacional..."

La competitividad es un hecho cuya presencia ya no puede ignorarse aún antes de la firma del Tratado Trilateral de Libre Comercio y de los que vengan después. Su influencia altamente estimulante de la productividad, se está dejando sentir día con día más intensamente; así que, o se enfrenta con valor y creatividad, o ella tomará la iniciativa, no permitiendo el paso al éxito a quien se haya rezagado.

La competitividad es hacer cada vez mejor lo que ya se hace bien. Al tomarla en cuenta y poner en práctica sus múltiples facetas y condiciones, antoja relacionarla con su casi hermano gemelo la "Calidad Total", que como ya se mencionó y en pocas palabras es hacer las cosas de manera óptima, siempre. La exigencia de ambas es muy similar en cuanto a características y cualidades de los productos y servicios. Estos deben ser: necesarios, útiles, funcionales, durables; producidos al mejor costo y con base en la tecnología más moderna; oportunamente accesibles al público en los puntos de venta; ofrecidos al mejor precio y soportados por una estructura y un equipo que los garantice, les imprima su prestigio de marca, de permanencia en el mercado de la misma y de empresa que los respalda. Todo un reto.

El empresario mexicano lo tiene frente a sí, claro e ineludible no sólo para sobrevivir, sino para alcanzar cada día mayores niveles de éxito, porque de ello depende la productividad, el empleo, el crecimiento y el bienestar del país. Tiene que acelerar su paso; prepararse para triunfar.

Por otra parte, el gobierno deberá apoyar este esfuerzo: el aumento y modernización constante de puertos, equipos de estiba, vías de comunicación por tierra, aire y mar, bodegas amplias y bien localizadas; en pocas palabras, instalaciones y equipo a la altura de cualquier país desarrollado.

Y unido todo lo anterior, el cambio de mentalidad por parte de todos los sectores socioeconómicos de México. La competitividad ya está aquí, y hay que enfrentarla sin tomar en cuenta el tamaño de la empresa, el producto o servicio que se ofrece, el segmento al cual se llega.

La competitividad y la calidad Total

"No todos están de acuerdo en que existe una correlación entre calidad y competitividad", señala una de las autoridades mexicanas más reconocida en el tema Calidad Total: Joaquín Peón Escalante, en la Revista Ejecutivos de Finanzas.

Sin embargo, de acuerdo a esta investigación se llega a concluir que la calidad y sobre todo la calidad total, va de la mano inseparable, con la competitividad.

Pero, por supuesto, no se puede ser competitivo sólo por producir algo muy bien hecho, con todos los ingredientes de la productividad, diseño, tecnología, costo, control de calidad, precio, y tantas otras características. La competitividad exige la integración de muchos factores que no sólo tiene que ver con la capacitación de los trabajadores; su conciencia de hacer las cosas con el óptimo cuidado y dedicación; su orgullo junto con el resto de una empresa dada, de lograr el mejor producto o servicio. Todo esto y lo que supone un total apoyo a esto tienen que relacionarse con el mercado o los mercados o que ese producto o servicio vayan destinados; con la demanda de que esos mercados hayan causado por esos bienes; con la eficiencia con que se comercialicen, se distribuyan y se promuevan; con la eficacia con que se vendan, y con el acierto con que se logre mantener su demanda.

La competitividad, entonces, es la convergencia de muchos puntos en uno solo, integral, global, que haga que ese resultado tangible de un trabajo conjunto, en toda la extensión de la palabra, sea aceptado en cualquier parte del mundo. Porque la competitividad debe ser a nivel global.

Al relacionar la competitividad con la calidad total, se debe tomar en cuenta que un artículo que compruebe su calidad (su calidad total) puede competir en cualquier mercado, sin importar procedencia, etc. Esto sucede ya con algunos productos mexicanos, como automóviles, autopartes, conductores eléctricos, cemento, cerveza, acero, componentes electrónicos; (en la rama agrícola) jitomates, muchas otras verduras, cítricos; (en la comercial) hay taquerías mexicanas con sucursales en Chicago y países como Japón y Corea. Los telenovelas mexicanas tienen un éxito *insuspechado* en países de Sudamérica y Europa.

México ya está metido en la política de la calidad total, conciente de que de otra manera no podrá competir con los mercados internacionales. Falla muchísimo por hacer; pero ya se cuenta con comentarios favorables como el del señor Stempel, presidente de la General Motors. "¿...Las mejores plantas de nuestra compañía?. Las de México".

La calidad total "no es sino más inteligencia incorporada a todo lo que hacemos" y continúa con algo que parece nuevo por lo fundamental por lo nuevo: "...que los trabajadores colaboren no sólo con la mano de obra, sino con mente de obra, todos hasta el más humilde."

Es obvio: con calidad total es más fácil competir. Y esta calidad es el producto no sólo de un conjunto de cosas, sino, sobre todo, un conjunto de personas, desde el director general hasta el último de los operarios. El primero tiene que ejercer, junto con su equipo de colaboradores, un liderazgo fuerte por su convicción y capacidad. El resto del personal debe

estar convencido que ese liderazgo es auténtico, estable y merecido. Sólo así se marchará al éxito de lo emprendido.

Si, por otra parte, se atiende la premisa de que "la calidad la define el cliente, consumidor o usuario", no se producirá nada que éste no necesite o acepte. Calidad Total no es frase mágica aceptable sólo a la apariencia atractiva y servicio eficaz de un producto; es "un proceso sistematizado para mejorar a las organizaciones, para desarrollar a las personas que trabajan en ellas y para propiciar una mejor calidad de vida para toda la sociedad". La calidad total abarca todo y a todos. No se trata de excelencia, sino de avanzar hacia ello desde donde se esté "siempre hacia adelante".

Los mercados abiertos en el entorno actual, sus bloques comerciales y la competencia indiscriminada hacen necesaria, posible y muy conveniente la calidad total. Esto, inevitablemente lleva a ser, día con día más competitivos y al serlo, a "integrar modicamente las cadenas productivas en todas las ramas industriales, comerciales y de servicios".

Por tanto, se debe apoyar en México, cada día con mayor seriedad e intensidad, el movimiento hacia la calidad total. Esto al volver a las empresas más competitivas, genera más y mejores empleos y, sobre todo dignifica y revolúta el trabajo humano.

La calidad total es tan obviamente necesaria que su filosofía ya está siendo "incorporada en los textos y en los programas de enseñanza de todos los niveles del sector educativo", según manifestó hace unos meses (mayo, 1992) a la Fundación Nacional de Calidad Total el mismo Presidente de la República, Lic. Carlos Salinas de Gortari.

La inflación en México

México, sumido hace apenas unos años en una crisis aparentemente sin soluciones, con inflación de tres dígitos, hoy día se ha convertido en ejemplo de país que reconoció sus errores, los enmendó y tuvo el valor de diseñar y poner en práctica la política económica que lo está conduciendo a otros niveles, y la conciencia de que tiene que competir con cualquier país o región del mundo.

Al hablar de igualdad de condiciones en las naciones que desean comerciar entre sí, el fenómeno de la inflación surge como uno de los factores cuyos niveles hay que conformar al máximo, si no se quiere competir en desventaja.

México ya ha pasado, afortunadamente, por la difícil experiencia de reducir a una cifra inflacionaria de dos dígitos, una de tres; pero ahora sufre el esfuerzo aún más penoso de bajar una inflación de dos dígitos a una de uno, que es la que exigen los países con los que pretende competir, sobre todo, después de la firma del Tratado de Libre Comercio.

El cambio estructural que se está llevando a cabo en México, hacia una economía de mercado, plantea a los empresarios mexicanos tanto desafíos como oportunidades, que solamente podrán superar quienes sean capaces de competir en precio y calidad en el mercado internacional

El que existan empresas competitivas depende básicamente de dos factores interdependientes: que haya empresarios capaces de crear y manejar empresas en forma

eficiente y dinámica, y que se den condiciones en el entorno, que hagan posible su operación competitiva y rentable.

La iniciativa del empresario es el motor que impulsa el desarrollo de productos, la apertura de nuevos mercados, la inversión en plantas y equipos, así como la formación de recursos humanos y de una cultura interna que hace posible la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de estas fuentes de riqueza y de empleo, que constituyen el activo más valioso de las naciones.

La importancia del talento empresarial lo demuestran corporaciones que hoy dominan los mercados mundiales, como la Xerox, Apple Computer y Microsoft, en Estados Unidos, así como Matsushita y Sony, en Japón, que se iniciaron en pequeños locales, con muy escasos recursos materiales y financieros,

Por otra parte, el entorno determina en buena medida las posibilidades de competitividad de las empresas, ya que su actividad depende de insumos y servicios de otras empresas, así como de la infraestructura general del país y región en que se encuentre.

Un entorno que ofrezca un mercado amplio, bajos costos financieros y de capital, medios modernos de comunicación, mano de obra capacitada y bien dispuesta, eficiencia y coordinación de las cadenas productivas, así como servicios públicos y marcos jurídicos y fiscales apropiados constituye una base excelente para la operación de empresas competitivas.

Resulta prácticamente imposible que las empresas sean competitivas si se tiene que operar con una infraestructura ineficiente, cadenas productivas con elevados costos y muy baja calidad, recursos humanos impreparados, elevadas tasas de interés, impuestos excesivos y obstáculos burocráticos, como ha sido el caso de México y de muchos países latinoamericanos.

Reconocidos estos hechos, los países más competitivos como Japón y Alemania se han caracterizado por una estrecha colaboración entre su gobierno y la iniciativa privada para establecer un entorno favorable al desarrollo de las empresas en general y en especial en ciertos ramos y cadenas productivas a los que se asignan prioridad estratégica, lo que les ha permitido alcanzar años de ventaja competitiva en dichas ramas, respecto de sus más cercanos competidores.

Responsabilidad del empresario ante la globalización

A raíz del cambio del modelo económico que se empezó a dar en México en 1986, con el ingreso en el GATT, el gobierno mexicano ha buscado la inserción, cada vez más concreta, en la economía mundial abriendo fronteras, privatizando ramos enteros de la producción, atrayendo capital externo, etc... Pero, ¿qué responsabilidad le toca al empresario?. Ni más ni menos que la misma responsabilidad esencial que le ha correspondido siempre; pero ahora a una escala mayor, a una escala mundial. ¿Cuál es esa responsabilidad esencial?. Organizar los factores de la producción: tierra, trabajo, capital, para generar algo agregado, respetando límites de bien común y equilibrio ecológico.

México está ante la posibilidad de firmar un Tratado de Libre Comercio con dos países muy importantes de una cultura diferente a la mexicana, esto provoca insertar más a México

en la economía mundial, pero no en forma autónoma, sino como parte de un bloque específico, el norteamericano. Las oportunidades y amenazas para las empresas mexicanas se amplían a escala mundial; pero se determinan o acortan por la economía y toda la cultura norteamericana.

Durante el proceso es necesario insistir en la realidad del subdesarrollo de México. Aunque al principio este gobierno habló de asimetría, es decir, de la enorme brecha que separa su economía con la de los futuros socios, en términos de Producto Interno Bruto, desarrollo tecnológico, nivel de educación e infraestructura.

Un Acuerdo de Libre Comercio conlleva, más temprano que tarde, a una fusión cultural. Con el intercambio de bienes y servicios va de la mano del intercambio de valores, estilos de vida, modos de pensar, en la vida diaria, la invasión de la publicidad en inglés, marcas y nombres comerciales extranjeros. Los mexicanos miden la capacidad de los refrescos en onzas, intercambian bienes raíces en dólares y negocian préstamos también en dólares, a intereses bajos. Por contra para los estadounidenses la comida que tiene el mayor paso de crecimiento, aún entre la población blanca, es la mexicana, y en función de ello, la agricultura mexicana no se da abasto a producir chile, chayote, jicama, jitomate, nopales, orégano, tequila, etc..

Aquí surge la gran oportunidad de depurar la cultura mexicana, de proteger lo bueno y eliminar lo malo; de asimilar lo que conviene y cerrar la frontera a lo nocivo.

Tipos de empresarios

Para mejor comprender el efecto de la actividad empresarial, es conveniente diferenciar tres tipos básicos de empresarios, que corresponden a los sistemas descritos con anterioridad.

Al respecto, la revista "Ejecutivos de Finanzas" con fecha octubre de 1991, hace una clasificación:

- a) El empresario competitivo
- b) El empresario tradicional
- c) El empresario gubernamental

El empresario competitivo. Hay grandes diferencias en la personalidad y habilidades de los empresarios de éxito; pero también existen características comunes entre ellos. Estas son:

- Orientación al mercado, que se caracteriza por un interés obsesivo de satisfacer de la mejor manera posible las necesidades del cliente con mejores productos y servicios.
- Compromiso personal con la empresa, en la que se involucra con una misión global del negocio y de los últimos detalles que determinan su éxito o fracaso.
- Reinvierte la utilidades y convierte a la empresa en una verdadera sociedad anónima en la que participan diversos socios y es administrada por profesionales que garantizan su permanencia a largo plazo.
- Visión de largo plazo; este tipo de empresario espera que sus empresas le sobrevivan; reinvierte sus utilidades sistemáticamente, tomando riesgos con la pasión de la obra que ha emprendido.

- Innovación y velocidad de cambio, cualidades que son indispensables para enfrentar la dinámica actual de los mercados o aún mejor, para participar o provocar el cambio.

El empresario tradicional. El perfil de los empresarios competitivos, contrasta con lo que se podría llamar el enfoque empresarial tradicional, que es común en los países menos desarrollados y que se caracteriza por:

- Visión de corto plazo. La búsqueda de la utilidad rápida, ya sea especulativa o por la intermediación fácil en la que no se agrega valor ni se comprometen recursos a largo plazo.
- Rentismo. Atesoramiento personal o familiar de los recursos, reinvertiendo lo menos posible en las empresas, que considera como un medio de vida y de enriquecimiento personal o familiar.
- Uso de influencias, para llevar a cabo negocios con base en las relaciones con las personas en el poder.
- Control unipersonal de la empresa, que por lo general es administrada familiarmente, lo que, en ocasiones, limita su crecimiento y supervivencia a largo plazo.

El empresario gubernamental. Es justo reconocer que en las empresas y entidades gubernamentales hay un gran número de funcionarios con vocación de servicio público; pero en muchos casos, la operación de las paraestatales deja mucho que desear, por lo que en los últimos cinco años, la mayor parte de los países han emprendido programas de privatización, con el fin de reducir la carga que representan para el erario y las finanzas públicas.

Esta situación es explicable, pues los gobiernos han sido concebidos y se enfocan a manejar la política y a prestar ciertos servicios públicos; pero carecen de las habilidades y la motivación para garantizar la rentabilidad de sus inversiones y la competitividad de sus empresas. Además la falta de directivos profesionales y de controles de desempeño, así como la inestabilidad del empleo, originan incompetencia y corrupción en muchas de estas empresas.

Las condiciones del entorno determinan en buena medida las características de los empresarios de un país y región. Los empresarios competitivos se desarrollan o emigran hacia los mercados en crecimiento, en donde existan recursos naturales y humanos, infraestructura eficiente y un marco financiero, legal y fiscal estable, que hagan posible la operación de empresas rentables con un riesgo razonable a largo plazo.

El empresario mexicano ha operado en un ambiente en el que se combinan el proteccionismo comercial, restricciones a las inversiones extranjeras, sobrerregulación y una alta participación estatal en la industria y los servicios. Por otra parte, ha estado sujeto a condiciones de incertidumbre en relación al mercado, infraestructura deficiente, financiamiento escaso y costoso; legislación fiscal, compleja y gravosa. A lo anterior, se agrega una tradición de empresas familiares, con escasa cultura de negocios.

En este ambiente, es natural que hayan proliferado los empresarios tradicionales; sin embargo, también se han desarrollado múltiples empresarios competitivos que hoy ocupan un

lugar destacado en las más diversas ramas de la economía mexicana y compiten internacionalmente en productos tan variados como: vidrio, cemento, manufacturas eléctricas y telenovelas.

A partir de 1983, el gobierno mexicano inició un proceso de cambio hasta una economía de mercado, entre los cambios derivados de este nuevo enfoque destacan la privatización de las empresas paraestatales, la apertura comercial, desregulación, apertura gradual a las inversiones extranjeras y modernización de la infraestructura.

Asimismo, hay efectos trascendentales que estos cambios habrán de tener sobre la cultura empresarial de México, como la privatización de empresas paraestatales han ido surgiendo empresarios capaces de sanearlos y desarrollarlos. Un ejemplo relevante en este sentido es Aeroméxico, que al poco tiempo de haberse privatizado, ha alcanzado el primer lugar mundial de puntualidad y destacada por su servicio al cliente, compitiendo con ella nacionales e internacionales.

La apertura comercial parece ser una condición necesaria para tener una industria competitiva, salvo raras excepciones como en Japón, en donde se ha alcanzado los más altos índices de competitividad con un mercado bastante protegido, debido a dicha competitividad empresarial y una estrecha cooperación entre el gobierno y los empresarios de ese país.

Por lo general, un mercado protegido, como el que hubo en México hasta hace pocos años, propicia la improductividad de las empresas, ya que éstas pueden lucrar y prosperar sin necesidad de esforzarse en ofrecer servicios y productos que satisfagan a los competidores.

En diciembre de 1987, el gobierno federal redujo drásticamente los aranceles de numerosos productos; posteriormente hubo otras reducciones hasta llegar a una apertura casi total en estos momentos.

Entre las importantes consecuencias de esta política, que culminara en el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y Canadá, destacan los siguientes:

1. Control de la inflación para el consumidor final, al reducir los precios de muchos productos a los niveles cercanos a los internacionales .
2. Posibilidad para las empresas mexicanas de adquirir insumos a los mejores precios y condiciones del mercado internacional. Esto mejorará su competitividad tanto en el mercado nacional como en el internacional.
3. Posibilidades de exportación, que se derivarán del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (10)

Con el fin de acelerar su crecimiento, México compete actualmente para captar capitales en el mercado internacional. Esto traerá como consecuencia una mayor participación de inversionistas extranjeros en muchos de los ramos en que ya se tiene capacidad instalada; pero también permitirá participar en muchos casos con coinversiones estratégicas en áreas para las que este país no tiene la tecnología, los capitales y el personal calificado que son necesarios. Este es el caso de numerosos productos de la rama electrónica, de autopartes y bienes de capital entre otros.

Por otra parte, la mayor participación de capital extranjero presentará indudablemente un desafío adicional para los empresarios mexicanos que, tendrán una competencia más directa no solamente en el mercado de los productos y servicios que ofrecen, sino también en la contratación de personal especializado, la adquisición de suministros, la obtención de financiamientos y otros aspectos relacionados.

Conclusiones de competitividad

Lo realidad indica que en México ya se tomó conciencia de que ser competitivo es conjuntar esfuerzos personales y colectivos para orientarlos hacia la productividad con calidad total. Aunque falta mucho por hacer, y que hoy que hacerlo, se acepta que ser productivo significa contar con una estructura económica-política sólida, estable, cuya apertura y apoyo sean claros en sus normas y acuerdos; con un sistema educativo a la altura de las necesidades tecnológicas y científicas del momento presente y del futuro, sin descuidar su aspecto humanístico; con un sistema financiero eficiente en todos sentidos; con un conocimiento amplio de las normas de exportación, por parte de México, y de las de importación por parte del país comprador, en lo jurídico, lo político y lo social, con una fuerza laboral capacitada, bien organizada y orientada a la productividad; con una red moderna y eficaz de comunicaciones: ferrocarriles, carreteras, mar, aire, telégrafos, teléfonos, fax, sistemas computarizados de intercomunicación telefónica, etc... que brinde fácil y rápido acceso a los diversos destinos de las mercaderías; con un número suficiente de bodegas y almacenes fiscales, estratégicamente localizados; con una infraestructura portuaria equipada con lo último en aparatos y personal estibador de primer mundo, que garantice embarques seguros con óptimas condiciones; con un servicio aduanal cuya capacidad agilice cualquier trámite de su competencia; con sistemas de distribución, dentro y fuera de fronteras, que coloque oportunamente productos y servicios al alcance de un consumidor bien informado y motivado a la compra; en fin, todo un conjunto de condiciones necesarios para competir comercialmente en un entorno global y fuertemente competitivo. Es un reto que México ya está enfrentando (TLC*) y que sabiendo hacerle frente, podrá salir victorioso, en beneficio de todos.

* En lo sucesivo se emplearán estas siglas para denominar al Tratado de Libre Comercio

Estructuras patronales y sindicales

En los Estados Unidos, los sindicatos han luchado contra los patrones y el gobierno, únicamente para obtener beneficios a corto plazo, muy alejados de las condiciones en que comenzaron; actualmente su ineficiente mecanismo se encuentra evidentemente fuera de la realidad económica. Los miembros de los sindicatos se han devaluado en el mercado laboral, gracias a sus líderes. Esto no sucede en México. Las relaciones obrero-patronales son muy diferentes, al haber una mayor confianza entre los dos grupos. En las maquiladoras, hay una valoración muy especial hacia el recurso humano, lo cual es claramente visible durante los temporadas de baja producción, en las cuales los trabajadores reciben capacitación, en vez de ser despedidos. Los dueños de las empresas prefieren invertir en sus trabajadores durante estos periodos.

Por otra parte, las relaciones entre el movimiento obrero y el gobierno mexicano son notablemente buenas, mientras que en los Estados Unidos existen graves discrepancias ejemplificadas por su rechazo al TLC, en México los sindicatos recibieron con beneplácito este Tratado.

El clima de cooperación existente entre las partes obrero-patronal y gobierno de México, hará que las compañías que se establezcan en el país quieran permanecer en él.

Aumentan los niveles educativos

Una fuerza laboral con elevados índices educativos, son factores de gran atracción para cualquier compañía. Debido a esto, el enfoque para una mejor educación se debe dar desde arriba. En México, gracias al liderazgo del Presidente Carlos Salinas de Gortari, que tiene un doctorado en la Universidad de Harvard, se ha hecho un llamado para modificar la educación desde la misma primaria a través del mejor entrenamiento y capacitación, y el aumento de salarios para los maestros. En vista de que la mitad de los estudiantes de México abandonan la escuela desde los grados más bajos; el aumento en los niveles de enseñanza dará mayor impulso a la educación.

Con Salinas de Gortari esa transformación es más que posible. Pocos países cuentan con un potencial de juventud, en términos de lograr un incremento educacional y lograr una verdadera diferencia en los niveles de vida de los ciudadanos. Así como John Kennedy conminó a la juventud a creer en el futuro, Salinas de Gortari tiene la credibilidad suficiente para que la juventud de México realmente desee alcanzar planos más elevados. Al lograr una mejor educación para la mayoría, México retendrá su base industrial, lo cual propiciará que el fenómeno de las maquiladoras no sea transitorio sino la base para un avance económico real.

Asimetrías laborales entre los tres países miembros

Lo primero por considerar para ver cómo afecta el TLC es la asimetría (jurídica, económica, laboral). Si se habla de salario, se debe reconocer que es vergonzoso si se compara con los países del norte de acuerdo con la doctrina social cristiana, por citar una

con respecto a los que se pagan en el resto del mundo, lo cual alimenta la resistencia que los sindicatos de Estados Unidos y Canadá están oponiendo al TLC." Efectivamente, los salarios de los trabajadores mexicanos están ubicados en un nivel muy bajo con respecto a los salarios que pagan en el resto del mundo, y como comparativo se expone la gráfica siguiente:

PERSONAL OCUPADO EN MEXICO POR SECTOR ECONOMICO
(Porcentajes 1991)

Sector	Porcentaje
Agropecuaria	5.6
Minería	0.9
Electricidad, gas y agua	1.1
Construcción	3.0
Comercio, restaurantes y hoteles	19.4
Transporte y comunicaciones	5.8
Servicios	28.5
Manufacturas	35.7

País	Dólares por hora	% de ocupación
Canadá	11.7	17.0
Chile	1.5	16.9
China	0.2	33.1
Corea del Sur	3.0	27.6
Estados Unidos	10.5	18.5
Japón	10.2	24.2
Inglaterra	8.1	21.6
México*	1.0	35.7
Singapur	2.0	29.0

Manufacturas

(salarios mundiales 1989)

* Dato 1991

El Observador Internacional, "Clintonómica", mayo, 1993

base confiable, el salario mínimo es aquel que basta no sólo para satisfacer las necesidades del trabajador, sino también las de su familia, y sus placeres honestos.

Afortunadamente a nadie se le ocurrió reglamentar lo que es un placer honesto, porque con el salario mínimo actual en México no se puede llegar muy lejos.

El salario mínimo en México es de 4 dólares diarios. En Estados Unidos es de 4 dólares por hora. Una asimetría digna de consideración.

¿En la empresa, qué intereses convergen?; en la empresa o la que los economistas llaman unidad económica social: el interés del trabajador, que siempre, y en última instancia quiere ganar más y trabajar menos.

El trabajador que diga que quiere *trabajar menos y ganar más* es sujeto de despido por falta de probidad y honradez, con fundamento en la fracción II, del artículo 47 de la Ley Federal del trabajo. Y el patrón, en última instancia, ¿qué quiere?. Necesariamente *más utilidades* (por riesgo de su capital invertido). Es obvio: empresa que no deja, se deja o se convierte en poraestatal.

¿Cómo se van a organizar esos factores?, el trabajador y el patrón. Alguien dice " Nuestros intereses se armonizan con la Ley Federal del Trabajo". Y nuestra Ley Federal del Trabajo tiene mil diez artículos. No fueron suficientes las 31 fracciones del 123. La respuesta más lógica parecería que dejen esas 31 fracciones y ya hay bastante. Tal vez fuera lo conveniente. Pero se tiene una legislación que no se cumple. No se cumple porque no se ha llegado a las últimas instancias.

Si el trabajador mexicano quiere, primero, ganar más y trabajar menos (ganar más salario mínimo y trabajar jornada máxima).

Tristemente se llega a veces a la realidad de que el trabajador no quiere trabajar. Y lo que se necesita en México es trabajar. Ese es el punto. Por tanto, la Ley Federal del Trabajo tiene que ir hacia ahí, "hacia un salario remunerador".

Aquí es donde las pequeñas y medianas empresas se van a sentir afectadas; pero se cree que es mejor prevenir: Es preferible hoy día tener a un trabajador con dos salarios mínimos que a dos con uno. Con el salario mínimo actual no hay quien pueda vivir. No es posible que este trabajador sea productivo y su trabajo tenga o refleje calidad en lo que se hace. La empresa (el patrón), espera productividad, espera calidad. Se oye hablar de calidad, y se quiere y exige calidad pagando salario mínimo... Es necesario cambiar esa mentalidad.

Por otro lado, se dice que va haber desempleo. ¡Mentira!. A la gente capaz y trabajadora se la llevan las empresas.

Pero en la actualidad, nadie puede vivir con menos de tres salarios mínimos vigentes. Se tiene que tomar una medida drástica, desde luego, no se trata de dinero. El dinero no es lo más importante en esta adaptación al mundo que la globalización ha hecho pequeño. Hay que pensar en trabajar mejor, en forma más productiva y con mayor remuneración. En estos momentos el patrón hace una evaluación de la empresa y mental o no sale adelante.

Distancias salariales

En un artículo publicado de la revista "Observador Internacional" con fecha mayo de 1993, se comentan las excesivas distancias salariales entre México y el resto del mundo cuyo encabezado era "Los salarios de los trabajadores mexicanos están ubicados en un bajo nivel

Esto alimenta la resistencia que los sindicatos de Estados Unidos y Canadá están oponiendo al TLC, con México. 19 millones 697 mil 661 mexicanos (82% de la fuerza laboral) perciben entre 10 y 71 nuevos pesos diarios, que suponen una capacidad de consumo que la Organización de Naciones Unidas (ONU) considera en el nivel de pobreza, según el estudio "La magnitud de la pobreza en México" elaborado por el Centro de Análisis Multidisciplinario de la Facultad de Economía de la UNAM.

Al respecto también se comenta en México: "Las ventajas salariales deben medirse con los diferenciales de productividad que existen en la pequeña y mediana empresas estadounidenses en comparación con las mexicanas. (11)

La diferencia es de seis a ocho a favor de Estados Unidos, lo que hace nula la diferencia salarial. Con el TLC, el primer impacto será la disminución de la plantilla laboral en las tres naciones, no su aumento. La razón según el especialista, es que si la tendencia es hacia las economías de escala y especialización, las empresas racionalizarán las operaciones cerrando las áreas en las que estén atrasadas y dejarán sólo las operaciones más modernas en los lugares óptimos para aprovechar el costo. Es decir, que se dará un fenómeno de ajuste en Estados Unidos, en Canadá y en México, sobre todo en el sector manufacturero.

A pesar del proceso de integración, se dará en corto plazo, un deterioro en los niveles salariales de Estados Unidos y Canadá, porque "México funcionará como mínimo común denominador". Por eso es que la discusión de los sindicatos extranjeros en el Tratado es Básica, pues no hoy garantías de que el salario mexicano alcance los niveles salariales de ellos.

Desigualdad en jornadas laborales

En cuanto a las jornadas laborales, en México se establecen 48 horas de trabajo a la semana como máximo, con un día completo de descanso pagado. En cambio, la *Ley de Normas Laborales Justas estadounidense* no precisa un número de horas máximas de trabajo, pero establece que "un patrón deberá pagar a sus empleados un mínimo de una y media veces su tarifa regular por las horas trabajadas después de las cuarenta reglamentarias a la semana". En México, el tiempo extra debe pagarse al doble del salario que se devenga por las horas de la jornada normal. Una huelga es, en México, "la paralización temporal de labores como reclamo de los trabajadores como una cuestión laboral". En Estados Unidos, si bien los empleados tienen derecho a la huelga, la ley permite al empleador continuar las operaciones durante la misma.

Por otra parte, En Estados Unidos no es obligación del empresario compartir las utilidades con sus trabajadores, lo que no se aplica en México, donde los patrones deben presentar a los trabajadores la copia de su manifestación anual, además de que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público podrá intervenir, en su caso, para modificar la determinación de la empresa respecto a las utilidades que deberán repartirse.

Sin embargo, por encima de todas las diferencias entre los trabajadores de la región está la de la remuneración que reciben por su trabajo. Pensando en los niveles de productividad de los Estados Unidos, las industrias mexicanas están interesadas en elevar la productividad, pero no tienen una propuesta real para un salario que es diez veces menor. El reto del sindicalismo mexicano ante el TLC es hacer la revisión salarial ligándola con la productividad.

Tendencias jurídicas en el marco de las relaciones laborales

El derecho laboral cuya legislación es la Ley Federal del Trabajo, se había querido reformar desde hace muchos años lo cual dio marcha atrás. En noviembre de 1989, se avisó que no habría reformas porque para el sector social sería causa de inflación muy alta; se dijo que para el sector obrero sería motivo de afectación; y desde el punto de vista patronal, sería motivo de recesión, porque la Nueva Ley Federal del Trabajo no iba a ser una ley empresarial-laboral (eso no puede ser nunca), el derecho del trabajo tiene que ser protector de la clase trabajadora.

¿Cuándo nació el Derecho del Trabajo Mexicano? En 1917. Antes no había nada, sólo esfuerzos; pero en la citada fecha la Constitución, con el Artículo 123, dio fuerza y origen al derecho del trabajo mexicano. Un artículo que hoy que decirlo con orgullo ha sido legado de inspiración de toda América Latina: treinta y una fracciones, más que suficientes.

¿Cómo nació el derecho del trabajo Como un derecho del trabajador?, obviamente. No podría ser de otra manera. Entre el fuerte y el débil, el fuerte tiende a buscar del débil; el rico, del pobre; el patrón, del trabajador: Los que están en esta situación de desventaja necesitan que los proteja alguna ley. Entonces vino la Ley Federal del Trabajo que hoy día tiene mil diez artículos, y todavía hay tiempo y espacio para transitorios. Esto no es formal. El Código Federal de Trabajo alemán tiene 60 artículos; los japoneses tienen 40. Esta ley se llevó íntegra a Perú, por esas cosas que suceden en el mundo, y se implantó y trató de aplicarse al pie de la letra. Entonces en Perú los ricos se hicieron pobres y los pobres se volvieron miserables.

De modo que se llegó a la decisión de no tocar la Ley Federal del Trabajo.

Desde una perspectiva general, se percibe una época de cambio acelerado en el derecho del trabajo mexicano, la primera etapa fue de 1917, cuando nació el Artículo 123, hasta 1960, con López Mateos, cuando este derecho del trabajo tenía una marcada filiación de carácter izquierdista. Entonces se decía: "El trabajador tiene que arrancar conquistas a la odiosa clase patronal".

Fue una etapa de lucha, en la cual obviamente también tenía que protegerse el trabajador. López Mateos, en su último año de gobierno, quiso reglamentar algunas fracciones del 123. Por ejemplo, se implantó el reparto de utilidades. Al comparar el Derecho Laboral de México con el de Estados Unidos, en este punto preciso, allí dicen abiertamente que ellos reparten utilidades únicamente con los socios de la empresa. ¿Por qué no se hace lo mismo en México, pagando tres salarios mínimos, y nada de utilidades. Además, al trabajador no le

importan las utilidades, porque el reparto de utilidades es el Santacós que no llega oportuno en diciembre, a la casa de los trabajadores.

Lo importante de todo el aspecto laboral es la existencia de un acuerdo mutuo entre trabajadores y patrones, que conlleven a un respeto recíproco de derechos, de lo contrario, habrá que olvidarse del TLC en una escala de 1 a 10, México obtendría en este punto una calificación de 8, que habría que subir ese nivel por el bien del país.

La pequeña y mediana empresa

Es necesario entender muy bien las políticas que en la actualidad se están implantando para hacer posible que las empresas medianas y pequeñas incursionen en este nuevo escenario, y no se malinterpreten aquellas como propios de un país subdesarrollado.

Existe la idea de que si se están atendiendo a la micro, pequeña y mediana empresa es porque en México, dado su nivel de desarrollo, hay un gran número de empresas. La realidad es la de que esto pasa en todo el mundo, en los países que se sabe que su nivel de desarrollo es de los más altos.

Tomando como ejemplo a Japón: en Japón el 99% de los establecimientos pertenece al estrato de la micro, pequeña y mediana empresa. El 85% del empleo manufacturero lo generan precisamente empresas medianas y pequeñas. El 81% del empleo total y el 85% de los activos fijos japoneses los detectan empresas de esos tamaños, dentro de la industria manufacturera japonesa.

Otro ejemplo es Italia: allí también el 99% de los establecimientos económicos son de tamaño micro, pequeño o mediano. El 60% del empleo manufacturero es generado o proporcionado por estos estratos de empresas, y más del 50% de las exportaciones italianas las generan precisamente empresas medianas y pequeñas.

En Alemania, las micro, pequeñas y medianas constituyen el 99% de la fuerza productiva del país. El 67% del empleo total y el 57% del Producto Interno Bruto se genera en este tamaño de empresas.

México no es una excepción, y las cifras actuales por los conceptos mencionados acerca de los otros países desarrollados, curiosamente, son muy parecidos: el 99.7% de los establecimientos empresariales pertenecen a esas categorías. El 60% del personal ocupado lo proporcionan empresas micro, pequeños y medianas, y el 58% de los ingresos se generan en ellos.

Existe otra idea, otro rumor, en el sentido de que la empresa mexicana pequeña y mediana tiene frente a sí al fantasma terrible y al riesgo enorme de la apertura, con pocas probabilidades de éxito en una supuesta lucha.

En otros países, este tipo de empresas ha hecho cosas que sólo la evidencia de los resultados las pone como creíbles y, desde luego, como ejemplos reales de lo que se podría llevar al cabo aquí a través de esas valiosas empresas pequeñas y medianas.

La problemática de la pequeña y mediana empresa

Al mencionar los problemas del tipo de empresas pequeños y medianas se pueden situar de acuerdo al orden de importancia, de los cuales se hace una jerarquía la revista "Ejecutivos de Finanzas" de fecha noviembre de 1991,

- Falta de garantías. Que exige a la empresa solicitante de crédito, sobre todo según el modelo antiguo de la banca de primer piso*, que llegó a atrofiar la capacidad de dar crédito.
Esto está tratándose de facilitar, de una manera moderna, diseñando un sistema de garantías con compañías afianzadoras cuyo apoyo permita a la micro, pequeña y mediana empresa acudir a los bancos. Este esquema, esta serie de programas, incorpora a miles de empresas en estas estrategias y a través de la teoría de los grandes números se pueden distribuir los grandes riesgos propios de la concentración del crédito y su administración.
- La dificultad en el acceso a la tecnología, que es un problema muy particular, vinculado con la competencia en los mercados internacionales y, por lo tanto, con la competitividad. Se están empezando a firmar convenios con empresas grandes para que, mediante ellos la micro, y la pequeña empresa, principalmente, tenga acceso a la adquisición de equipo, maquinaria y otros elementos que la acerquen a, o la incluyan en, la modernidad (convenios sin los cuales ese acceso a la tecnología de punta** sería imposible para este tipo de empresas.
- Ampliación de los plazos. La nueva estabilidad de la economía permite financiar a 13, 15, 20 años, la inversión necesaria para producir, para estar en posibilidades de hacerlo.
- Dificultad de acceso al diseño. Los 900 empresas de la Rivera del Brenta se unieron y contrataron al mejor diseñador de calzado de Italia. Y pudieron exportar el 75% de su producción. La pequeña y mediana empresa mexicana tiene que encontrar la manera de resolver este problema; tiene que abrirse más a las nuevas y múltiples posibilidades, y hacerlo con valor y confianza.
- El problema de la comercialización. Nuevamente la unión y la organización pueden ser la clave para lograr una comercialización eficiente de los productos y/o servicios de la pequeña y mediana industria.
- La falta de capacitación. Hay que recordar que la capacitación es una inversión a mediano y largo plazo, y puede presentar un factor clave de permanencia. La empresa de cualquier tamaño debe preocuparse por capacitarse o actualizar a su personal.
- El problema de la calidad, cuyo origen se remonta hasta la mentalidad del empresario y la de sus colaboradores a todos los niveles. Lograrlo es tener el paso a los mercados internacionales, dominando los temores, transformando las "amenazas en oportunidades".

* Se refiere a la Banca que otorga crédito a la micro, pequeña y mediana empresas.

** Tecnología de punta significa ser competitivos

El TLC es un paso más en el proceso de apertura económica donde cabe mencionar que la pequeña y mediana empresa mexicana no se va a ver afectada en términos de exportaciones, porque si México es conciente que la mayoría de las exportaciones se realizan a través de las empresas más altamente exportadoras, muchas de las cuales tienen una característica transnacional.

La pequeña y mediana empresa con Tratado o sin Tratado, "no se va a ver afectada en términos de exportaciones", afirma la Revista *El Observador Internacional* en su publicación *Clintonomics* de mayo 1993. O visto desde otro punto podrá ser el punto de partida hacia la tendencia a ser más favorecido este tipo de empresas con el TLC, si éstas saben aprovechar sus ventajas.

En términos del TLC, habrá mucha pequeña y mediana empresa en los países miembros que podrá venir al mercado mexicano. Ahí estará la pequeña y mediana empresa mexicana preparada para enfrentar esa competencia.

CONCLUSIONES

La importancia de capacitar va más allá de invertir en el ser humano, no sólo genera utilidad a la empresa sino que si se sabe encauzar la capacitación como un incentivo para el individuo ésta engendrará más que dinero, se podrá tener personal satisfecho capaz de colaborar cuando se le pida, con la garantía que lo hará bien desde la primera vez (sin errores), puesto que de antemano se le preparó.

Además aprenderá a querer a su organización, cosa que hoy día es difícil por el constante antagonismo que existe entre jefe y subordinado.

Si se encamina la capacitación hacia la calidad total, se puede competir y no sólo de manera interna, sino mundialmente como Japón y Alemania.

Desde el punto de vista legal, preparar al niño y al joven para los años en que se ve obligado a trabajar es una responsabilidad común.

Interesa por encima de todos los problemas, la relación entre la obligación impuesta a las empresas de sostener escuelas en los centros de trabajo y el sistema público de la educación, así como también el deber de los empresarios de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo.

El camino para tener acceso a éstos, está en la organización de los trabajadores, sólo de este modo podrán hacer que su derecho se incorpore en los contratos colectivos de trabajo y tenga vigencia.

Además, los trabajadores tienen en sus manos el recurso de la huelga cuando los patrones se niegan a incluir las cláusulas sobre capacitación y Adiestramiento en el Contrato Colectivo o Contrato Ley durante su establecimiento o al realizar su revisión, así como cuando el patrón viole disposiciones sobre ésta.

La capacitación y Adiestramiento de los trabajadores constituye sin lugar a dudas un desafío, ya que es latente la posibilidad de que se genere un mayor desarrollo industrial y no haya suficiente mano de obra calificada.

En este supuesto las puertas del país quedarían abiertas en forma indiscriminada a la mano de obra del extranjero.

"Es falso que el trabajador se niegue a recibir capacitación, lo que ha sucedido es que en muchas ocasiones los programas no ofrecen atractivo, o los instructores resultan tanto o menos capaces que los trabajadores, o los cursos se convierten en distracciones insulsas que le roban el tiempo al trabajador".

"Lo cierto es que los trabajadores no están motivados por la capacitación, ya que no ven en ella, ni a corto ni a mediano plazo un medio para ganar más". Es por ello, que corresponde al empeño de los trabajadores, a la sensatez de los patrones y a la seriedad de las autoridades del trabajo hacer que este derecho rinda los frutos generosos, que imaginaron aquellos que lucharon por su incorporación en los más altos niveles normativos.

En mayor o menor medida los objetivos que la Ley establece para Capacitación y Adiestramiento se pueden lograr en todos los trabajos, aún en los que no sean de tipo empresarial. Es decir, los objetivos de actualizar y perfeccionar conocimientos, preparar al trabajador para ocupar puestos superiores, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y mejorar las aptitudes del trabajador, pueden lograrse en cualquier tipo de actividad y no sólo en las de tipo empresarial.

Por otro lado, la competitividad exige la integración de muchos factores que no sólo tienen que ver con la capacitación de los trabajadores; su conciencia de hacer las cosas con el óptimo cuidado y dedicación, su orgullo junto con el resto de la empresa dada, de lograr el mejor producto o servicio, porque la competitividad debe ser a nivel global.

Al relacionar la competitividad con la calidad total, se debe tomar en cuenta que un artículo que compruebe su calidad puede competir en cualquier mercado sin importar procedencia.

México ya está metido en la política de la calidad total, conciente de que de otra manera no podrá hacerles frente a los mercados internacionales. Falta muchísimo por hacer, pero por lo menos se cuenta con un comentario a favor de nuestro país, es el comentario del señor Stempel, presidente de la General Motors "¿Las mejores plantas de nuestra compañía?". Las de México.

La responsabilidad que toca al empresario mexicano en estas circunstancias es ni más ni menos que la que ha correspondido siempre, pero ahora en una escala mayor, a una escala mundial; organizando los factores de la producción: tierra, trabajo y capital para generar algo agregado, respetando límites de bien común y equilibrio ecológico.

México está ante la posibilidad de firmar un Tratado de Libre Comercio con dos países muy importantes de una cultura diferente a la mexicana, esto provoca insertar más a México en la economía mundial, pero no en forma autónoma, sino como parte de un bloque específico, el norteamericano. Las oportunidades y amenazas para las empresas mexicanas se amplían a escala mundial pero se determinan o acortan por la economía y toda su cultura norteamericana.

Durante el proceso será necesario insistir en la realidad del subdesarrollo mexicano; porque existe una enorme brecha que separa su economía con la de sus futuros socios, en términos de Producto Interno Bruto, sistemas salariales, desarrollo tecnológico, nivel de educación, infraestructura, etc.

La realidad indica que en México ya se tomó conciencia de que ser competitivo es conjuntar esfuerzos personales y colectivos para orientarlos hacia la productividad con calidad total. Aunque falta mucho por hacer, y que hay que hacerlo. Se acepta que ser productivo significa contar con una infraestructura económica-política sólida, estable cuyo apertura y apoyo sean claros en sus normas y acuerdos, con un sistema educativo a la altura de las necesidades tecnológicas y científicas del momento presente y futuro, sin descuidar su aspecto humanístico; con un sistema financiero en todos los sentidos, con un conocimiento amplio de las normas de exportación, por parte de México, y de las de importación por parte del país comprador., en lo jurídico, lo político y lo social, con una fuerza laboral capacitada, bien organizada y orientada a la calidad total.

Tristemente se llega a la realidad de que el trabajador no quiere trabajar, y lo que se necesita en México es trabajar. Ese es el punto, por lo que la Ley Federal del Trabajo tiene que ir hacia ahí. Hacia un salario remunerador.

Con el salario mínimo actual no hay quien pueda vivir, no es posible que un trabajador sea productivo y su trabajo tenga o refleje calidad en lo que se hace, la empresa espera productividad y calidad. Se oye hablar de calidad, y se quiere y exige calidad pagando salario mínimo. Es necesario cambiar esa mentalidad, porque en estos momentos el patrón hace una evaluación de la empresa y

mental o no sale adelante.

La capacitación vale más de lo que cuesta y es un requerimiento inaplazable para todas las empresas que deseen progresar, ya que es el medio más eficaz para salir del subdesarrollo económico propio de los países hispanoparlantes. Sirve como una de las herramientas más valiosas que puedan emplearse en la empresa mexicana y en cualquier organización para hacer las cosas siempre bien.

Dada la situación económica, la próxima apertura comercial (enero 1994), el caos de las micro, pequeñas y medianas empresas, será preciso conjuntas fuerzas para fortalecer la debilidad actual. Si el 99% de las empresas mexicanas pertenece a este tamaño, precisarán capacitarse ardua y formalmente.

Toda organización que aspire a la calidad total, tendrá que aprender a hacer las cosas bien, rápidamente y desde la primera vez. No se puede dar el lujo de malgastar energía, mano de obra, gastos en procesos y mucho menos de correr el riesgo de perder mercado, pues los tiempos actuales no perdonan la ineficiencia y el despilfarro. Por supuesto, para lograr este principio de calidad se requiere un amplio programa de entrenamiento, es decir, capacitación para todo el personal y en todas las funciones que se realizan para garantizar las cosas bien hechas desde el principio.

Teniendo como resultado de la capacitación, un espíritu de excelencia en la organización para realizar todas sus actividades bien desde la primera vez y no desgastarse en reparar todo lo malo que se hizo ayer; concentrándose en todo lo que se haga, para hacerlo bien desde el inicio.

Por lo anterior, vale más capacitar que pagar salarios irrealistas, que indefectiblemente conducen a la inflación.

Como dice un viejo proverbio chino: "Si alguna vez alguien te pide de comer un pez, no se lo des; enséñalo a pescar y así comerá toda la vida".

Capacitar es educar. Educar es progresar y progresar es hacer patria.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS, Calicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. 4ª ed.
México, 1989
pags. 310-327

APUNTES de Administración de Personal I y II (1990-1991)

APUNTES de Mercadotecnia Internacional (1992)

APUNTES del Seminario de Productividad, impartido en la STPS

CAVAZOS, Flores Ballozar. Instantáneas laborales. Notas y comentarios sobre Derecho del Trabajo. Ed. Trillas
México, 1988
Pags. 37-43

CAVAZOS, Flores Ballozar. 35 lecciones de derecho laboral. Ed. Trillas 6ª ed.
México, 1990
Pags. 201-206, 82-86

CAVAZOS, Flores Ballozar. Las 500 preguntas más usuales sobre temas laborales.
Orientaciones teórico-prácticas. Ed. Trillas, 3ª ed.
México, 1989
Pags.112-117

CLAVE, MARGARA. Diccionario de sinónimos y antónimos Ed. Concepto, S.A.:
México, 1990
pp. 597

COLEMAN, Ron et al. Guía del ejecutivo eficaz. 525 claves para alcanzar el éxito en la empresa. Ed. Paraninfo, S.A.; Colección Exito.
Madrid, 1991
pp. 164

COMERCIO. "Queremos intercambio comercial, no ayuda";
febrero, 1993; Vol. XXXIII N°. 387
pp. 45

CROSBY, Philip B. La organización permanentemente exitosa. Una nueva filosofía empresarial por el autor de dinámica gerencial. Ed. Mc Grow Hill, ed.,
Traducción Roberto Huas
México, 1990
pp. 273

DAVALOS, José. Derecho del trabajo. I. Ed. Porrúa, S. A., 3ª edición
México, 1990
pags. 277-286

DE LA CUEVA, Mario. El nuevo derecho del trabajo Tomo II. Seguridad social. Derecho colectivo del trabajo, sindicación, convenciones colectivas, conflictos de trabajo, la huelga. Ed. Porrúa, S.A., 4ª ed. Actualizada por Urbano Farías.
México, 1986
pags. 77-95

EJECUTIVOS, de Finanzas. "Competitividad frente a la globalización".
octubre, 1991. Año XX, Num. 10.
pp.45

EJECUTIVOS, de Finanzas. "La pequeña y mediana industria ante la globalización".
noviembre, 1991. Año XX, Num. 11
pp. 62

ESTADOS UNIDOS, México y Canadá. Descripción del Proyecto del Tratado de Libre comercio de América del Norte, Elaborado por los tres países

EL OBSERVADOR Internacional. "Clintonomics".
mayo 1993
pp 47

- FLIPPO, Edwin B. Principios de Administración de personal. Ed. Mc Graw Hill.
México, 1991
pags. 3-7
- GUERRERO, Euquerio. Manual de relaciones industriales Ed. Porrúa, S. A.; 3ª ed.
México, 1990
pags. 29-45
- HODGETTS, Richard M. et al. Comportamiento en las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, 2ª ed.
México, 1990
pags. 95-117
- KOONTZ, O' Odonel Wehrich. Administración. Ed. Mc Graw Hill, 3ª ed. en español
México, 1989
pags. 29-42
- LAS RELACIONES Comerciales de México con el mundo: Desafíos y oportunidades. Secretario
de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)
México, 1990.
pp. 90
- MARTINEZ, Martínez Humberto. Lecturas selectas de administración. Qué es un administrador,
campo de actuación, principios y técnicas. Ed. ECASA.
México, 1988
pags 52-53
- MONDEN, Yashuiko. et al. El estilo japonés de dirección de empresas. Productivity. Ed.
Tecnologías de Gerencias y Producción, S.A.; 2ª ed.
Madrid, 1989
pags. 65-71
- MUNOZ, Ramón Roberto. Derecho del trabajo Tomo II. Ed. Porrúa, S.A.
México, 1983
pags. 221-289

- ¿QUE ES EL T.L.C.? Extractos del Mensaje del C. Presidente de la República, Lic. Carlos Salinas de Gortari, al pueblo de México con motivo de la conclusión de las Negociaciones del Tratado de Libre Comercio.
Agosto 12, 1992. SECOFI
pp 98
- RIOS, Szolay Adalberto. el al. Orígenes y perspectivas de la administración. Ed. Trillos; 2ª ed. México, 1990
pags. 103-155
- SEMINARIO, de "Calidad Total", otorgado por la Dirección General de Recursos Humanos y Servicios Sociales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- TENDENCIAS y opiniones de la Prensa Internacional. Carpeta quincenal. "Tratado Trilateral de Libre Comercio".
agosto 8-14/92. Secretaría de Relaciones Exteriores.
pp. 90
- TRUEBA, Urbino Alberto. el al. Ley federal del trabajo. Comentarios, Prontuario, Jurisprudencia y Bibliografía. Ed. Porrúa, S.A.
México, 1990
pp. 915