

57



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

201

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

LA CAPACITACION COMO FACTOR PARA EL LOGRO
DE UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD Y OBTENCION DE
MEJORES NIVELES DE BIENESTAR DE LOS
TRABAJADORES

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

AMARILES VELAZQUEZ GARCIA

ASESORA: L.A. EVA LILIA TORRES REYES



CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"La capacitación como factor para el logro de una mayor productividad y obtención de mejores niveles de bienestar de los trabajadores"

que presenta la pasante: Amariles Velázquez García
con número de cuenta: 8512554-2 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 10 de julio de 1995

PRESIDENTE	L.A. Celia Rodríguez Chávez
VOCAL	L.A. Eva Lilia Torres Reyes
SECRETARIO	L.A. Teresa Cruz Sánchez
PRIMER SUPLENTE	L.A. Alvaro González Mendoza
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. Néstor Pillado García

Celia Rodríguez Chávez
Eva Lilia Torres Reyes
Teresa Cruz Sánchez
Alvaro González Mendoza
Néstor Pillado García

DEDICATORIAS

A MIS PADRES

Jorge Velázquez Meza y Angela García de Velázquez

Me encuentro infinitamente agradecida con Dios, por haberme permitido la dicha de tener los mejores padres del mundo

A los cuales dedico la presente tesis, como símbolo de mi eterno agradecimiento y sincero reconocimiento a sus esfuerzos y sacrificios.

Espero de esta manera compensarlos y darles la satisfacción de haber cumplido con las metas que en algún momento planearon para mí.

Por todo esto son merecedores, no solo de este testimonio, sino de mi devoción por toda la vida.

A MIS PROFESORES

Agradezco a todos los profesores que participaron en mi formación profesional y a la Facultad de Estudios Superiores de Cuautitlan.

A la Lic. Blanca Aceta Castellanos Riego, uno de los seres más queridos que pude haber tenido en la Facultad. Jamás la olvidaré.

A MIS AMIGOS

A mi gran amiga Paty, por su apoyo incondicional.

A una gran persona C.P. Gabriel Chavez Becerra, amigo y compañero.

A la familia Rojas Ocampo por su hospitalidad brindada.

A todas aquellas personas con quienes he compartido bellos momentos y experiencias.

LA CAPACITACION COMO FACTOR PARA EL LOGRO DE UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD Y OBTENCION DE MEJORES NIVELES DE BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES

	Página
INTRODUCCION.	3
I. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	5
A) Origen y evolución de la capacitación y adiestramiento.	5
B) Conceptos afines con la capacitación y adiestramiento.	9
II. DISPOSICIONES LEGALES SOBRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	15
A) Constitución Política Mexicana.	15
1. Artículo 123 Apartado "A" Fracción XIII Y XXXI.	
B) Ley Federal del Trabajo.	15
1. TITULO PRIMERO: Principios Generales	16
2. TITULO SEGUNDO: Relaciones individuales de trabajo.	16
3. TITULO CUARTO: Derechos y obligaciones de los trabajadores.	16
4. TITULO QUINTA BIS: Trabajo de menores.	22
5. TITULO SEPTIMO: Relaciones Colectivas de trabajo.	22
6. TITULO ONCE: Autoridades de trabajo y servicios sociales.	22
7. TITULO DIECISEIS: Responsabilidades y sanciones.	25
III. OBJETIVOS Y FUNDAMENTOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	27
A) Fundamentos.	27
B) Objetivos.	29
C) Importancia.	40
IV. PROCESO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	42
A) Detección de necesidades y elaboración de programas.	45
B) Medios (herramientas) utilizados en la ejecución de los programas (Técnicas y método de capacitación y adiestramiento).	47
C) Ejecución de el entrenamiento	54
D) Evaluación de los resultados obtenidos en el proceso.	56

V. LA CAPACITACION COMO OBLIGACION O INVERSION.	58
A) La capacitación considerada como obligación o inversión.	58
VI. CASO PRACTICO. Modelo de un sistema de capacitación para obtener una mayor productividad, en una unidad docente de un nivel básico (primaria) a un nivel medio (secundaria).	64
	64
APENDICE	73
CONCLUSIONES Y PROPUESTA	74
BIBLIOGRAFIA	76

INTRODUCCION

Normalmente las organizaciones señalan que la falta de mano de obra calificada repercute en una sensible baja en el rendimiento del capital, por lo que resulta incuestionable la superación del trabajador a través de la capacitación.

A lo cual se toma interesante poder determinar si la capacitación en todos sus niveles podría considerarse como una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal.

Es así como a lo largo de esta tesis propongo a la capacitación como medio de obtención de una mejor productividad y un mejor nivel de vida del trabajador.

Anteriormente la abundancia del capital había desplazado a los recursos humanos, no habiéndose considerado la capacitación como fuente generadora de un incremento de productividad; en la actualidad esa teoría pierde importancia, habiendo una tendencia humanista, que a despertado así la conciencia, de la trascendencia que el hombre guarda en el entorno socioeconómico.

La idea fundamental de la vida económica y social, en que puede y debe realizarse una integración armónica de los que aportan trabajo, de los que aportan dirección y de los que aportan capital, es la Empresa; se considera que el trabajo es un medio para que el hombre se perfeccione íntegramente y dado que en dignidad, el trabajo es superior al capital, por estar ligado a la naturaleza misma del ser humano, es por lo tanto la empresa el medio para que a través de la capacitación y el perfeccionamiento de los atributos del hombre se alcance su expresión suprema como ser pensante y racional. Por lo que se considera a la capacitación como el proceso mediante el cual el hombre perfecciona sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes que permiten al trabajador desempeñar su puesto de manera óptima y con una mejor preparación poder afrontar futuras responsabilidades.

La capacitación considerada como un proceso vinculado al desarrollo de las organizaciones y al del individuo como parte de ellas forma parte de la política del Desarrollo de Personal, de modo que su ámbito es tan amplio como la organización misma y sus derechos deben servir tanto para generar en el trabajador un comportamiento individual acorde con los objetivos de la administración, como para propiciar el trabajo eficiente en equipo.

En ese sentido la capacitación es un instrumento de la dirección de una organización; surge de la necesidad de modernizar el funcionamiento de las actividades. Su aplicación permite alcanzar con mayor eficiencia los fines de ésta; así mismo favorece el desarrollo personal de los trabajadores, y ayuda a elevar la calidad del trabajo, para avanzar hacia una administración eficiente.

Los antecedentes históricos de la capacitación y adiestramiento nos permiten conocer a fondo, cuál ha sido su evolución a través de los tiempos, hasta llegar a la época actual. Así mismo, el análisis de la Educación como parte de un todo que comprende a la capacitación y adiestramiento.

Las disposiciones legales, que regulan la capacitación y adiestramiento representadas por la Constitución Política Mexicana y la Ley Federal del trabajo, cuya aplicación se ve considerada solamente en términos teóricos, ya que su aplicación práctica es violada por la mayoría de las empresas o instituciones, sin considerar los casos en que es omitida la cláusula al respecto, en los contratos individual y colectivo de trabajo.

El carácter teórico y práctico que retome la capacitación y adiestramiento dependerá principalmente de los objetivos generales que la empresa pretenda lograr, como pueden ser; solucionar problemas de producción, problemas de personal, cambios en la tecnología, cambios en el mercado etc.

Parte importante es sin embargo el procedimiento que se sigue para determinar las necesidades de capacitación, así como la determinación, de quién impartirá y quién recibirá la capacitación y qué herramientas empleará: para obtener resultados óptimos en la evaluación final de dicho proceso de capacitación.

En el desarrollo de esta tesis presento a la capacitación, no tan sólo como un medio de obtener mayor productividad o como una prestación que se debe otorgar por obligación, sino como una inversión en la que se obtendrán beneficios a corto y mediano plazo, tanto para la empresa, como para el individuo.

Para finalizar el desarrollo de mi tesis, presento el caso práctico sobre la capacitación y adiestramiento que se otorga a los docentes (de primaria y secundaria) de las escuelas particulares del municipio de Cuautitlán Izcalli.

CAPITULO I

I. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

- A) Origen y evolución de la capacitación y adiestramiento.
- B) Conceptos afines con la capacitación y adiestramiento.
 - 1. Educación
 - 2. Desarrollo
 - 3. Entrenamiento
 - a). Capacitación
 - b). Adiestramiento

I. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

A. ORIGEN Y EVOLUCION DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Se piensa que el hombre empezó a amasar conocimiento en el principio de la época de piedra. Conforme fue inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y su lenguaje, la necesidad de entrenamiento se convirtió en un elemento esencial en la marcha de la civilización.

Originalmente el método de instrucción para el trabajo, consistía en que una persona experimentada en determinado oficio o actividad, instruía a un aprendiz en dicha labor, con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades; por lo tanto, aunque debe considerarse a este tipo de aprendizaje como elemental, puede confirmarse que ya existía un proceso de instrucción para adaptar a los individuos a su actividad productiva. Desde entonces la capacitación y adiestramiento como procesos de enseñanza - aprendizaje han evolucionado al ir surgiendo nuevas Técnicas Pedagógicas y Didácticas que han encontrado su aplicación en ellos.

En China el filósofo Confucio (549-479 A.C.) llegó a ser secretario de justicia y primer ministro de su estado natal, cargo al que renunció para emprender viajes por otros estados, donde aconsejó reformas gubernamentales que significaron un cambio en los antiguos principios de organización, incluyendo las recomendaciones para la elección de funcionarios públicos, en las que mencionan cualidades como honestidad, capacidad, diligencia etc., originando los sistemas de exámenes para el servicio civil.

Por otro lado, en los orígenes de la cultura griega, ya se daba importancia a la educación intencionada como proceso formativo.

Sócrates (470-399 A.C.) hablaba del cultivo de las aptitudes humanas como aspectos esenciales en el desarrollo de las actividades cotidianas, de donde se explicaba que la obra no guarda a la comodidad del trabajador sino que el trabajador ha de someterse a las exigencias de la obra, y concluye que se producen más obras, y que estas se hacen mejor y más fácilmente, cuando cada uno hace aquella para lo que es apto.

Así mismo, Platón (427-348 A.C.) decía: el Estado tiene el fin supremo de formar hombres virtuosos. A cada clase compete el cultivo preferente de una virtud social; los gobernantes cuidarían ante todo la sapiencia; con estas ideas han formulado el clásico sistema de educación de las clases sociales, precisando tomar en cuenta la variedad de funciones colectivas. Sin esta idea el Estado sería incapaz de cumplir su delicada y difícil tarea, ya que la educación es autoactividad, esto es, un proceso del propio educando mediante el cual se dan a la luz ideas, que fecundan su alma.

Otro filósofo griego, Aristóteles (384-322 A.C.), en su obra 'la metafísica', decía que el hombre tiende por naturaleza al conocimiento, por lo que lo define como un ser teórico, de esto deriva que la educación integral exija el cultivo de las disposiciones humanas; y se encuentra en relación íntima con el desarrollo perfectible: las funciones físicas, vegetativas, instintivas y racionales del hombre reclaman ser cultivadas paso a

paso gradualmente. Hay que desarrollar las disposiciones corporales e instintivas antes de ocuparse intensamente de la razón y del carácter.

En la Edad Media, en el "Capitulario de los Estados Imperiales de Carlo Magno" (742-814 a.C.) deseaba asegurar la cultura de su pueblo mediante una legislación educativa administrada por funcionarios. Con él aparece la idea de una centralización de la Enseñanza por parte del Estado.

También en la época existían gremios y corporaciones que desarrollaban actividades específicas que posteriormente se definirían como capacitación; sus procedimientos formaban parte de un sistema de ascensos por mérito, ya que se hacía un seguimiento del aprendizaje de sus miembros y se evaluaba por medio de exámenes. Por ejemplo para obtener el grado de maestro era preciso presentar la "obra maestra", la cual establecía una diferencia entre el maestro, el oficial y el aprendiz" (1).

En México los antecedentes de la Capacitación se remontan a la Cultura Náhuatl, siendo la Educación uno de los factores más importantes en su destino. Ellos hablan de la voz *Tlacahuapahualiztli* o "Arte de criar y educar hombres" en donde le dan importancia a la función educativa como el medio de comunicar a los nuevos seres humanos la experiencia y herencia intelectual de las generaciones anteriores, e incorporarlas eficazmente a la vida de la comunidad, dando respuesta a uno de los más elevados objetivos del hombre Náhuatl, considerado dinámicamente como "sujeto creador".

Son pues dos principios fundamentales los que guían la educación Náhuatl, impartida ya desde el hogar: el de autocontrol por medio de una serie de privaciones a que debe acostumbrarse el niño, y el de conocimiento de sí mismo, lo que llega a ser inculcado a base de repetidas exhortaciones paternas.

Lo que debe destacarse para comprender los móviles Náhuatl en la educación, es el interés demostrado por los dirigentes de la comunidad, en incorporar desde luego al ser humano a la vida del grupo, en la que, en adelante siempre tendrá que desempeñar un papel fundamental.

El capacitar y adiestrar a los trabajadores en México datan de la época de la colonia en donde ya se registraban actividades de esta materia. Durante la Colonia, alrededor de 1560, el Virrey, Don Luis de Velasco, fue comisionado para que reuniera las cédulas y cartas referentes, a la administración de justicia de las audiencias en México, dando origen al Código de Indias, documento dictado para regir las actividades de las instituciones públicas, que contemplaba un carácter civilista, igualitario, con tendencia claramente perfeccionista hacia los indígenas; las autoridades de origen español interpretaron a su modo este Código aumentando el sistema de encomiendas y disminuyendo las garantías individuales; por lo tanto, la explotación del individuo se convirtió en una costumbre y la esclavitud se registró en una ley, provocando un atraso considerable en las relaciones de producción.

(1) Tesis "Capacitación: una necesidad del personal administrativo del área de educación básica en el Estado de México" Pág. 1-4.

Por otra parte el Conde de Revillagigedo, se percató de que el monopolio de los gremios obstaculizaba el desarrollo de los mismos, por esta razón recomendó que los artesanos acudieran a la Academia de San Carlos.

Vino después la Guerra de Independencia, y con ella la abolición de la esclavitud, el desarrollo de la agricultura, la minería, las artesanías; una incipiente industria textil, del papel, vidrio, jabón, aceite y otras, en las que se daba ocupación a un gran número de trabajadores, quienes recibían trato discriminatorio, debido a la carencia de una ley que garantizara sus derechos, lo cual también minimizaba las posibilidades de Capacitación.

El crecimiento de la Industria a fines del siglo pasado e inicios del presente, provocó que la actividad de capacitar y adiestrar la mano de obra se formalizara, pues comenzaba a existir fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaban la tecnología y la expansión de la industria. Razón por la cual fueron apareciendo diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar el fenómeno: En 1870 el Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje; En 1931, la Ley Federal del Trabajo destinó su título tercero al contrato de Aprendizaje; con la nueva Ley Federal del Trabajo (1970) se suprime el Contrato de aprendizaje y se establece a través de la fracción XV del artículo 132, la obligación patronal de Capacitar a los Trabajadores (2).

Sin embargo dichas disposiciones no dejaron de ser un bello principio retórico, fundamentalmente por que no existía la contraparte legal que exigiera su observancia.

En la década de los 70's se inicia una etapa de desarrollo con relación a estas materias, y que el concepto de educación; los nuevos enfoques para los recursos humanos; así como las aspiraciones de orden personal y social, adquieren gran significación al comenzarse a detectar mejoras en el aparato productivo nacional, debido al acelerado avance tecnológico y a la gran cantidad de mano de obra no calificada.

Durante los principios del régimen de los 70's, se había manifestado, como necesidad prioritaria, lograr mejores índices de productividad y el sector obrero organizado luchaba denodadamente por mejorar los niveles de vida de los trabajadores; por lo que era indispensable plantear el establecimiento de un sistema nacional de Capacitación y adiestramiento que tuviera características adecuadas para satisfacer dicho requerimiento. Ante esto el gobierno mexicano elevó a rango constitucional el derecho obrero de la capacitación y Adiestramiento. Esta reforma decretada el 27 de Diciembre de 1977, modificando la Ley Reglamentaria correspondiente, es decir, la Ley Federal del Trabajo (*)

(2) Tesis "Capacitación; una necesidad del personal administrativo del área de educación básica en el Estado de México" Pág. 1-4.

(*) Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de abril de 1978, para entrar en vigor, el 1o. de mayo del mismo año.

El uso reiterado de los criterios emitidos en una materia y las opiniones vertidas por los factores de la producción en el Foro de Consulta Popular para la planeación democrática de capacitación y productividad, considerados por el Plan Nacional de Desarrollo, manifiestan que la Capacitación de la mano de obra ha sido en ciertos aspectos inadecuado, reflejando fundamentalmente, la desvinculación que hay entre las oportunidades de capacitación y los requerimientos de la mano de obra calificada por parte de la estructura productiva, así como los desequilibrios existentes entre la oferta y la demanda de mano de obra calificada, atribuidos a la falta de un marco de referencia para la instrumentación de acciones de capacitación de Instituciones Públicas y Privadas, dando lugar a la dispersión y superposición de esfuerzos de esta materia (3).

(3) Tesis: "Seguimiento modelo de la capacitación y adiestramiento en México". Pág. 2-3.

B. CONCEPTOS AFINES CON LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Con el fin de lograr una mayor comprensión sobre los diversos conceptos que trataré en este capítulo, el cuadro siguiente nos da una idea clara sobre la localización de la capacitación y adiestramiento.

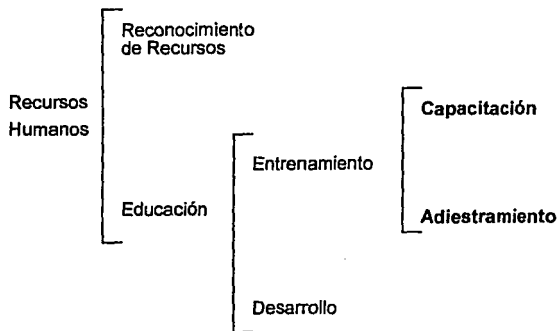


Figura No. 1: Síntesis de la capacitación y adiestramiento.

Doctrina de Jacques Maritain en su obra "La educación en este momento actual"

1. LA EDUCACION

El sentido trascendente de la función educativa que es el de "formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad" (4), así como "guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades" (5)

La educación concierne al ser humano en su vida personal y en su progreso espiritual, no en sus relaciones con el medio social, aunque la libertad personal está en el centro y corazón de la vida social, y que una sociedad humana es en realidad, un conjunto de libertades humanas que aceptan obligaciones y derechos y una ley común para el bien común. La educación para la comunidad implica y requiere antes que nada la educación para la persona.

(4-5) Alfonso Silceo A., "Capacitación y desarrollo de personal", Págs. 16 y 15 respectivamente.

El hombre como móvil principal de la educación, es un ser espiritual cuya finalidad natural es actualizar sus potencialidades, es decir, perfeccionarse no solo en su dimensión personal sino también como miembro del conglomerado social, requiere de la educación para conocerse a sí mismo, y conocer a la sociedad, a la naturaleza y a la técnica. Por lo que el ser humano y su propia perfección y desarrollo es el objetivo primordial de la educación.

La educación ayuda a la persona brindándole conocimiento y desarrollando su personalidad para que así, actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento.

La educación actual pretende, más que orientar y promover la perfección del ser humano, la manipulación de éste para lograr fines e intereses mal orientados. Además la educación se ha desvirtuado al dar mayor importancia, a sus aspectos formales e instrumentales que a su contenido o materia.

Los fines de la educación se dividen en individuales o sociales (6).

- a) Los fines individuales, son los que persigue la persona considerada como miembro del grupo social.
- b) Y sociales, a las metas que trata de alcanzar la sociedad en un momento determinado de su evolución histórica.

Esto no quiere decir que exista divorcio entre los fines individuales y los sociales, por el contrario unos y otros se complementan. Si el individuo se desarrolló en la sociedad, es natural que toda su actividad este condicionada por el grupo a que pertenece y, en consecuencia, su conducta general estará de acuerdo con los propósitos de la sociedad en que vive, y a la vez, el grupo humano, al fijarse determinadas metas, influye de muchas maneras la sociedad, para lograr determinados objetivos.

Diversos conceptos de Educación

"La educación es un fenómeno social, producto de diferentes factores derivados de la naturaleza y de la convivencia humana, que consiste en la transmisión a las nuevas generaciones, de todas las creaciones materiales y espirituales de la cultura, para que las conserven y las aumenten en beneficio del grupo humano".

"La educación es un proceso de inculcación - asimilación cultural, moral y conductual".

"Es el proceso por el cual las generaciones jóvenes se incorporan o asimilan el patrimonio cultural de los adultos." Por lo que asegura, la supervivencia individual se adquieren patrones conductuales de adaptación y grupal o colectiva (función de recapitulación y progreso cultural).

"Es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y valores sociales aceptados".

"La educación puede ser institucionalizada y ejercida no sólo de modo organizado y sistemático". Es la preparación para la vida y por la vida". La educación estimula su eficiencia y productividad, dar al hombre conocimiento que sobre pasan a los exigidos en el cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas y numerosas.

(6) Alfonso Siliceo, "Capacitación y desarrollo de persona", Pág. 15

Consiste en la transmisión a las nuevas generaciones, de todas las creaciones materiales y espirituales de la cultura, para que las concerven y las aumenten en beneficio del grupo humano. Por lo que se considera un proceso necesario y legítimo para la supervivencia humana, ya que el hombre se ve obligado a aprender las respuestas para vivir, lo que al mismo tiempo lo hace "ser" de un modo u otro.

La educación requiere y exige la presencia de un objetivo, finalidad o patrón ideal que oriente el proceso y la acción. Ya que busca perfeccionamiento y optimización.

"El propósito principal de la educación es el de preparar a la persona, a través de la adquisición de todas las habilidades requeridas (Entrenamiento), para que pueda desenvolverse en el ambiente dentro o fuera de su trabajo y obtener así disciplina en su carácter, fortalecimiento en su voluntad y finalmente la obtención de un progreso Integral (Desarrollo)."

"La educación es por tanto una realidad histórica, producida por el hombre y vinculada a su contexto sociocultural".

2. DESARROLLO

El desarrollo tiene mayor amplitud; significa "el progreso Integral del hombre y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos" (7).

"Es el proceso educativo a largo plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado que facilita al personal ejecutivo el aprendizaje de conocimientos conceptuales y teóricos con fines genéricos".

Esto se refiere a los conocimientos adicionales, teóricos, que orienta al personal ejecutivo. Es una educación más amplia con propósitos más genéricos a largo plazo. En sí "la formación de la personalidad".

El desarrollo hace referencia a aspectos más cualitativos, aunque basados y ligados al crecimiento físico. "Por desarrollo suele entenderse la evolución progresiva de las estructuras de un organismo y de las funciones por ellas realizadas, hacia conductas de mayor calidad o consideradas superiores".

3. ENTRENAMIENTO

La educación tiene una finalidad muy amplia, mientras que el entrenamiento tiene por objetivo adaptar al hombre para el ejercicio de determinada función, o para la ejecución de una tarea específica, en determinada empresa. Por lo que sus objetivos son más restringidos e inmediatos, con el fin de dar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo actual.

(7) Alfonso Siliceo, "Capacitación y desarrollo de personal", Pág. 17

Diversos conceptos de entrenamiento

'Es el proceso educativo a corto plazo, que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por el cual el personal no gerencial aprende conocimientos y habilidades, en función de objetivos definidos'. (Lawrence L. Steinmetz)

'Es el acto de aumentar el conocimiento y la habilidad de un empleado para el desempeño de determinado cargo o trabajo'. (Edwin B. Flippo)

'Tiene por finalidad ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunamente a todos los empleados de todos los niveles para obtener un conocimiento práctico y la conducta deseada por la organización'. (National Industrial Conferencia Board)

'Inversión empresarial destinada a capacitar a un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el actual desempeño y los objetivos y realizaciones propuestas'. (S. Hoyler)

En la industria moderna el entrenamiento comprende todas las actividades que van desde la adquisición de habilidades motoras hasta el desarrollo del conocimiento técnico completo, el ofrecimiento de actitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales. El entrenamiento en un sentido más amplio, es un esfuerzo dirigido en equipo, para conseguir los objetivos económicos de la empresa. Por lo que el entrenamiento no es un gasto, sino una inversión cuyo precioso regreso es altamente compensador para la organización.

El entrenamiento se distingue de la educación, principalmente en cuanto a los objetivos fijados. Se ocupa de la enseñanza de habilidades particulares con fines específicos, mientras que la educación presupone el desarrollo global de la persona, social, intelectual y físicamente.

Los objetivos de el entrenamiento empresarial pueden ser:

- Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión o gerencia.

La educación y el entrenamiento tienen la finalidad de ayudar a los individuos a aprender; pero ambos tienen un margen de diferencias que es interesante destacar:

- a) En las escuelas, el objetivo fundamental es aprender, se busca una educación general. En la empresa pública o privada, el objetivo principal es producir, se da un aprendizaje más específico.
- b) En las escuelas el aprendizaje es planeado para la educación "pura" y, en general, con poca atención al conocimiento, con el propósito de lograr una aplicación práctica en particular. En la empresa, el aprendizaje es dirigido para facilitar aumentos considerables en el desempeño del cargo que exige la aplicación más inmediata del conocimiento.
- c) El entrenamiento debe aceptarse y hacerse necesario a los participantes, puesto que no son forzados a asistir como ocurre en las escuelas.

- d) En la enseñanza académica predomina la teoría sobre la práctica; y no requiere de una aplicación inmediata. En la empresa u organismo público predomina la práctica, y el aprendizaje requiere aplicación inmediata.
- e) En el campo educativo la enseñanza resulta un requerimiento social. En la empresa, el aprendizaje está superdotado a la identificación de necesidades de adiestramiento y a factores de actualización de conocimientos.
- f) En lo académico la preparación de los grupos es más o menos homogéneo. En las empresas la preparación de los empleados y de los trabajadores es heterogéneo, principalmente cuando no existen sistemas de selección de personal.

a). CAPACITACION

Las capacitaciones incluyen el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esa virtud "la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general" (8).

La capacitación tiene un sentido más amplio que el adiestramiento y "su objetivo principal es proporcionar conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo y se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general" (9), con la finalidad de realizar un cambio intelectual de importancia.

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades de colaborador" (10).

En cuanto a la capacitación ejecutiva, es aquella que se refiere a preparar personal para ocupar futuros puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.

La capacitación de ejecutivos puede hacerse en forma directa o a través de clases en horas de trabajo o después de concluida la jornada de trabajo.

Esta forma de enseñanza es similar a la que se recibe en la escuela, con la diferencia de que el instructor es un ejecutivo de la empresa y las clases bajo el sistema de auto-enseñanza, en donde al exponer la clase se ve hasta lo más elemental, permitiendo a los participantes formular preguntas y platiéndoles a ellos que expongan la clase a los demás, dejándoles tareas en casa y revisándoles para enseñarles los errores incurridos.

Como se puede ver, sólo las empresas bastante grandes pueden soportar el gasto que representa que sus empleados puedan tomar las clases en la empresa.

(8) Alfonso Siliceo, "Capacitación y desarrollo de personal", Págs. 15-16

(9) Lic. Isaac Guzmán Valdivia, "Problemas de la administración de empresas"

(10) Alfonso Siliceo, "Capacitación y desarrollo de personal", Pág. 17

Así mismo, la capacitación de ejecutivos o de el personal en general puede hacerse en forma indirecta a través de mesas redondas sobre algún tema de interés general que exponga algunos de los funcionamientos de alto nivel sobre administración, relaciones humanas o algún otro tema práctico.

b). ADIESTRAMIENTO

El adiestramiento se entiende como habilidad o destreza adquirida por regla general, en el trabajo preponderantemente físico, o sea "proporcionar destreza, habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz"(11). "El adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos"(12).

Desde este punto de vista el adiestramiento se implanta a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

Como se puede observar existen diferencias entre capacitación y adiestramiento. Al hablar de la capacitación se menciona una adquisición de conocimiento, se busca la aptitud del trabajador en una labor distinta a la que normalmente desarrolla.

Al citar el adiestramiento se menciona el desarrollo de habilidades o destrezas prácticas que pueden ser motrices o musculares y por lo tanto el adiestramiento busca en hacer al trabajador más apto en el desempeño de la labor que normalmente le corresponde.

A través de la capacitación y adiestramiento se busca impartir conocimientos y desarrollar destrezas, prácticas para que la aptitud de los trabajadores sea más competente técnicamente.

Es lógico pensar que al impartir conocimientos y desarrollar destrezas va a existir un cambio en las actitudes de los trabajadores pero no implica la solución de problemas conductuales como: problemas disciplinarios, ausentismos, evasión de responsabilidades, etc. Que traen como consecuencia la baja de la productividad.

En síntesis, el entrenamiento abarca, como ya vimos, dos aspectos complementarios que se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general (capacitación), y por la otra parte, la adquisición de habilidad o destreza que se da a los empleados de menor categoría y a los obreros que se da a los empleados de menor categoría y a los obreros que realizan una actividad preponderantemente física (adiestramiento). Es así como la organización, con la combinación de estos dos aspectos, tiene mayores posibilidades de lograr sus objetivos generales y, a la vez proporcionar alternativas de superación para sus trabajadores, colocándolos en el camino más cercano a la obtención plena de sus necesidades.

(11) Fernando Arias Gallala, "Administración de Recursos Humanos", págs. 319-320

(12) Alfonso Siliceo A., "Capacitación y desarrollo de personal", págs. 320

FALTA PAGINA

No 15 a la.....

2. TÍTULO SEGUNDO: Relaciones Individuales de trabajo.

Artículo 25º

"El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener...
Fracción VIII.- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley"...

3. TÍTULO CUARTO: Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones.

Artículo 132º

"Son obligaciones de los patrones..(*)

"Fracción XV.- Proporcionar Capacitación y Adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título"...

"Fracción XXVIII.- Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta ley "...

Capítulo III Bis: De la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 153-A

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

Artículo 153-B

"Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas".

Artículo 153-C

"Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social".

(*) Referenciado también por: J. Marroquín Quintana, "Capacitación a trabajadores", Capacitación de Recursos Humanos, págs. 11-41, Edificaciones Gemika.

Artículo 153-D

"Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada".

Artículo 153-E

"La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en esa actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo".

Artículo 153-F

"La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionar información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;...
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador".

Artículo 153-G

"Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos".

Artículo 153-H

"Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, cumplir con los programas respectivos; y,
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que posean requeridos".

Artículo 153-I

"En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas pendientes o perfeccionario; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas".

Artículo 153-J

"Las Autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funciones oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores".

Artículo 153-K

"La Secretaría de Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta ley.

Estos Comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la Determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las actividades de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupación y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación o adiestramiento en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramientos en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas o conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto".

Artículo 153-L

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento".

Artículo 153-M

"En los Contratos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo".

"Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta en su caso, cláusula de admisión".

Artículo 153-N

"Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral".

Artículo 153-O

"Las empresas en que no se rija contrato de trabajo deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años Impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayas decidido implementar, igualmente deberán informar respecto a la constitución y base generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y adiestramiento".

Artículo 153-P

El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o Instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama Industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener conocimiento bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama Industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y,
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la Fracción IV del artículo 3º Constitucional.
- IV. El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se convengan las disposiciones de esta Ley.

En el Procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153-G

Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras y,
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que se publiquen en el "Diario Oficial" de la Federación.
- VII. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153-R

"Dentro de los sesenta días que siguen a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, esta los aprobará o dispondrá que se hagan las modificaciones que estime pertinente, en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados".

Artículo 153-S

"Cuando el patrón no da cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no se lleve a práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la Fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumplan con la obligación de que trata".

Artículo 153-T

"Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la unidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de este, a través de las

autoridades del trabajo, a fin de que aquella las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la Fracción IV del artículo 539'.

Artículo 153-U

"Cuando Implantado en programas de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalente dicha capacidad o presentar o aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señala la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.
En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales".

Artículo 153-V

"La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación".

"Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa donde se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para la cual de ellas es apto".

Artículo 153-W

"Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, Fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en 1".

Artículo 153-X

"Los Trabajadores y Patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de Capacitación o Adiestramiento Impuesta en este Capítulo".

Artículo 159

"Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalonadamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata superior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador, que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el artículo 132, Fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia...".

4.-TITULO QUINTO BIS: Trabajo de los menores.

Artículo 180

"Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a:...

Fracción IV.- Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta ley..."

5.-TITULO SEPTIMO: Relaciones Colectivas de Trabajo.

Artículo 391

"El Contrato Colectivo contendrá:...

Fracción VII.- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda;

Fracción VIII.- Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;

Fracción IX.- Las bases sobre integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley..."

Artículo 412

"El Contrato-Ley contendrá:...

Fracción IV.- Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la Capacitación y el Adiestramiento en la rama de la industria de que se trate...

6.-TITULO ONCE: Autoridades del Trabajo y Servicios Sociales.

Artículo 523

"La aplicación de las normas de trabajo completa, en sus respectivas jurisdicciones:...

Fracción V.- Al servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento...'

Artículo 526

'Compete... a la Secretaría de Educación Pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo con lo dispuesto en el Capítulo IV de este Título'.

Artículo 527

'También corresponderá a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo en los asuntos que afecten... obligaciones de los patrones en las materias de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores...'

Artículo 527-A

'En aplicación de las normas de trabajo referentes a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores... las autoridades de la Federación serán auxiliadas por locales, tratándose de empresas o establecimientos que, en los demás aspectos derivados de las relaciones laborales, están sujetos a la jurisdicción de estas últimas.

Artículo 529

'De conformidad con lo dispuesto en el artículo 527-A, las autoridades de las Entidades Federativas deberán:

- I. Poner a disposición de las Dependencias del Ejecutivo Federal competentes para aplicar esta Ley, la información que éstas las soliciten para estar en aptitud de cumplir sus funciones;
- II. Participar en la Integración y funcionamiento del respectivo Consejo Estatal de Capacitación y Adiestramiento;...
- III. Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las violaciones que cometan los patrones en materia de... capacitación y adiestramiento e intervenir en la ejecución de las medidas que se adopten para sancionar tales violaciones y para corregir las irregularidades en las empresas o establecimientos sujetos de jurisdicción local;
- IV. Coadyuvar con los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento;
- V. Auxiliar en la realización de los trámites relativos a las constancias de habilidades;
- VI. Capítulo IV.- Del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 537

'El Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:...

Fracción III.- Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y,
 Fracción IV.- Registrar las constancias de habilidades laborales".

Artículo 538

"El Servicio Nacional de empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, como organismos desconcentrados dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

Artículo 539

"De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del 537, a la unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento corresponden las siguientes actividades:...

III. En materia de Capacitación y Adiestramiento de trabajadores:

- A) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;
- B) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de Convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas Industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la Integración y funcionamiento de dichos Comités;
- C) Estudiar y, en caso, sugerir, en relación con cada rama Industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda;
- D) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C, a las Instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido;
- E) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patronos presenten;
- F) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan, capacitar o adiestrar a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 153-B;
- G) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo Bis del Título Cuarto;
- H) Establecer coordinación en la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados, conforme a lo dispuesto en esta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor;
- I) En general, todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

IV. En materia de registro de constancias de habilidades laborales;

- A) Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades; y,**
- B) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieran a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia*.**

Artículo 539-A

*Para el cumplimiento de sus funciones en relación con las Empresas o establecimientos que pertenezcan a ramas industriales o actividades de jurisdicción federal, la Unidad Coordinadora Consultiva Integrado por representantes del Sector Público de las Organizaciones Nacionales de trabajadores y de las Organizaciones Nacionales de patrones, a razón de cinco miembros por cada uno de ellos con sus respectivos suplentes...

Los representantes de las organizaciones obreras y de las patronales serán designados conforme a las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El Consejo Consultivo será percibido por el Secretario del Trabajo y Previsión Social; fungirá como Secretario del mismo, el Coordinador General de la Unidad Coordinadora del Empleo, capacitación y adiestramiento; y su funcionamiento se regirá por el registro que expida el Consejo*.

Artículo 539-B

*Cuando se trate de empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local y para la realización de las actividades a que se contraen las fracciones III y IV del artículo 539, la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, será asesorada por Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.

Los Consejos Consultivos Estatales estarán formados por el Gobernador de la Entidad Federativa correspondiente, quien los presidirá; siendo representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social; tres representantes de las organizaciones patronales de la Entidad. El representante de la Secretaría del trabajo y Previsión Social fungirá como Secretario del Consejo.

8.-TITULO DIECIDIES: Responsabilidades y Sanciones

Artículo 992

Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores, se sancionarán de conformidad con las disposiciones de este Título, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus responsabilidades.

"La Cuantificación de las pecuniarias que en el presente Título se establecen, se hará tomando como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo general vigente, en el lugar y tiempo en que se cometa la violación".

Artículo 994

"Se Impondrá multa, cuantificada en los términos del artículo 992, por el equivalente a ...Fracción IV.- De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con la dispuesto por la Fracción XV del Artículo 132, La multa del plazo que se concede para ello".

CAPITULO III

III. OBJETIVOS Y FUNDAMENTOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

A) Fundamentos.

B) Objetivos.

1. El adiestramiento

a). El adiestramiento en razón del fin

b). El adiestramiento en razón del método

c). El adiestramiento en razón de quien lo da.

2. La capacitación

a). La capacitación en razón de su fin

b). La capacitación en razón de los métodos empleados

3. Otras clasificaciones

C) Importancia.

III. OBJETIVOS Y FUNDAMENTOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

A. FUNDAMENTOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Las razones para brindar capacitación son muy numerosas. A esas razones puede agregarse un breve comentario sobre uno de los fenómenos más notables de nuestra época, llamado por los sociólogos actuales "la explosión de los conocimientos". El mundo sufre una sed de conocimientos. Cada vez es más común ver mujeres de más de cuarenta años volviendo a las aulas universitarias y a hombres y mujeres sencillos que a mitad de su vida emprenden la ardua tarea de aprender a leer y a escribir.

Con toda posibilidad, los miembros de las organizaciones del futuro continuarán experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales beneficiará a la organización que pertenecen.

Como beneficia la capacitación a las organizaciones(*).

- Conduce a rentabilidad más alta y a actividades más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- ES el poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Produce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.
- Beneficios para los individuos que repercuten favorablemente en la organización.
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza y el desarrollo.
- Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso.
- Elimina los temores a la incompetencia, a la ignorancia individual.

(*) "Administración de Personal y Recursos Humanos", pág. 149.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas adopción de políticas.

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleos.
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace visibles las políticas de la organización.
- Alimenta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

Los especialistas en personal como los diferentes gerentes deben evaluar las necesidades, objetivos, contenido, y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. El capacitador debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de tener la información necesaria para la elaboración de los programas de capacitación.

B. OBJETIVOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

El entrenamiento es la clase de enseñanza, que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes Innatas en capacidades para un puesto u oficio.

Es necesario distinguir tres clases de actitudes de entrenamiento, ya que existe un entrenamiento carácter más bien teórico, mientras que existe otro eminentemente práctico.

- 1) El primero suele darse para todas las capacidades que se requieran en un oficio o profesión, siendo por lo mismo más general, en tanto que el segundo se da para un puesto concreto y determinado.
- 2) El primero exige que, además de 1, se adquiera una destreza específica al irse a ocupar el puesto de que se trata; el segundo consiste precisamente en la adquisición de una destreza y, por lo mismo, tiene que darse, aun suponiendo que ya existe una capacitación teórica previa.
- 3) El primero solamente se necesita tratándose de puestos calificados, técnicos y ejecutivos, mientras que el segundo se adquiere aun por los no calificados o semicalificados.

Dentro del entrenamiento se comprenden tres aspectos distintos y complementarios(13).

- a) **Primero:** La Capacitación, de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.
- b) **Segundo:** El Adiestramiento, de carácter más práctico y para un puesto concreto; es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable, aun suponiendo una capacitación previa.

El adiestramiento es muy exacto, pues significa adquirir "destreza", o sea que se adquiere facilidad, precisión, y rapidez en el desarrollo de un trabajo, por medio de una enseñanza práctica, de carácter sistemático.

- c) **Tercero:** Además de la "capacitación teórica" y del "adiestramiento práctico", que proporcionan, respectivamente "ideas y hábitos"; es necesaria la Información, que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, "hábitos morales, sociales, de trabajo", etc. que no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento, y que, sin embargo, son indispensables para el trabajador sea leal, sereno ordenado y decidido.

(13) Jacques Maritain, en su obra "La educación en el momento actual"

Las tres funciones que comprende el 'entrenamiento' se requieren para todos los puestos; pero es evidente que, si bien en los niveles inferiores no calificados, predomina en mero 'adestramiento', conforme se asciende en los niveles jerárquicos, tienen mayor importancia la 'capacitación' y la 'formación'.

En base a lo ya planteado señalare algunas divisiones de la capacitación (14) y el adiestramiento (15), de acuerdo a su origen:

1. EL ADIESTRAMIENTO

a).El Adiestramiento es **RAZON DEL FIN:**

- 1) El adiestramiento al obrero o al empleado nuevo; es que se da para la adquisición de un tipo de trabajo que se le va a encomendar.
- 2) El adiestramiento en caso de cambio de puesto; cuando el obrero o empleado tiene que cambiar de puesto, sea por transferencia o por ascenso, prácticamente se está en el mismo caso de un obrero nuevo que necesita ser adiestrado.
- 3) El adiestramiento por cambio de sistemas; cuando en razón de cambios de maquinaria, de instrumental, de métodos de trabajo o de simplificación de éste, la manera de hacer una labor va cambiarse, es indispensable adiestrar, para enseñar técnicamente los nuevos métodos, ya que de este adiestramiento puede depender el éxito del cambio.
- 4) El adiestramiento para la corrección de defectos; muchas veces algunos empleados están realizando deficientemente su labor, sea por fallas de la supervisión anterior, sea por haber adquirido defectos por una producción muy intensa, sea, inclusive, por problemas psicológicos, familiares, sociales, económicos que han adquirido estos defectos. Por lo que es indispensable el adiestramiento en todos estos casos.

b).El adiestramiento en **RAZON DEL METODO:**

- 1) El adiestramiento dentro del trabajo; se caracteriza por que realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, siendo el fin principal 'producir', y el fin secundario 'enseñar'.
- 2) Entre las diversas variedades de este tipo de adiestramiento, señalamos tres:
 - El método TWI (Training Within Industry), un aprendizaje adaptado a las necesidades de la industria moderna ya que se dirige a enseñar un puesto concreto o limitado.

- 'Encomienda de casos'. Consiste en que se encarga a un trabajador o jefe de la realización de un problema o resolución de un caso concreto, dentro de los varios que forman un puesto; deberá explicar a su jefe 'como piensa hacer o resolver' lo que se le encarga, o después de obtener el visto bueno, hacer en realidad, bajo una estrecha supervisión.
 - Rotación planeada. Consiste en que, para preparar a un trabajador o empleado, pero sobre todo, se le haga pasar por varios puestos inferiores, que le sirvan de preparación para el que va a asumir.
- 3) Adiestramiento en escuelas; se trata de un verdadero adiestramiento y no de una capacitación general.
- Escuela vestibular. Se da escuelas especialmente establecidas dentro de la empresa, con el fin de que, quienes van a ingresar a esta, pasen primero por el tiempo determinado por estas escuelas vestibulares, con el fin de adiestrar en los puestos que van a desempeñar inmediatamente después.
Las ventajas de este adiestramiento vestibular sobre el adiestramiento dentro del trabajo, estriba precisamente en dos cosas. La primera es que los instructores son personas especializadas en la enseñanza. La segunda se refiere al hecho de que, en esas escuelas se busca más bien la enseñanza, que la producción, cosa que ocurre en sentido contrario con el que imparte dentro del trabajo.
Las desventajas de este sistema son: la primera, su alto costo, segunda, consiste en que fácilmente el instructor enseña 'el modo de hacer el trabajo', en forma distinta de como va a exigirlo el supervisor dentro del taller o de la oficina.
 - El adiestramiento en escuelas tecnológicas. Son escuelas que adiestran a sus trabajadores para el puesto concreto.
 - El antiguo aprendizaje. Es probablemente un método que no se adapta a nuestras necesidades industriales, porque surgió de una situación distinta a la empresa medieval en que el aprendiz adquiría los conocimientos del oficio. Así el aprendiz, el oficial y el maestro, hacían todo lo relativo a un calzado, distinguiéndose solamente en el grado de perfección con que cada uno hacía la misma obra.

En la actualidad, las labores de un oficio se descomponen en una gran cantidad de trabajos concretos y fragmentarios, al aprendizaje, por lo que hace al trabajador, no sirve porque se toma en cuenta tanto la enseñanza como la producción, y así, muchas veces sólo ha servido para obtener mano de obra barata.

c).El adiestramiento en RAZON DE QUIEN DA ELADIESTRAMIENTO:

- 1) El que se da por el supervisor inmediato; normalmente es el más adecuado para darlo, ya porque se supone debe conocer el trabajo concreto.
- 2) Cuando el supervisor inmediato no puede adiestrar por cualquier motivo, suele encomendarse el adiestramiento a un trabajador experto, recomendándose que este lo haga bajo vigilancia y responsabilidad del supervisor.

- 3) Lo que en el medio fabril, suele conocerse con el nombre de 'ayudantía', esto es: encomendar a un trabajador ya preparado, el nuevo, para que actúe como un ayudante suyo, con el fin de que lo instruya.
- 4) También puede pensarse en que, dentro del trabajo, se encomiende el adiestramiento a un instructor especializado, en este caso deberá actuar en estrecho contacto con los supervisores.

2. LA CAPACITACION

a).- La capacitación en RAZON DE SU FIN:

- 1) En razón de la amplitud que implica la capacitación, existen las siguientes categorías:

-La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.

-La que se da sobre conocimientos aplicables de todo un oficio.

-La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama Industrial, bancaria, comercial.

- 2) La capacitación de acuerdo a la naturaleza de la capacitación (la capacitación cultural de carácter sumamente general).

-La capacitación que se da al obrero o empleado. La que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, la que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.

-La capacitación de supervisores. Esta tiene dos aspectos principales: el técnico, o sea la manera concreta con que debe hacerse el trabajo que esta bajo su vigilancia; el administrativo, que comprende aspectos tal como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber calificar, saber mantener la disciplina, saber resolver las quejas, saber estimular el trabajo del trabajador, saber formar el espíritu de grupo, saber prevenir y corregir defectos.

-La capacitación de ejecutivos. Se requiere a como prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles, conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas.

b).-La Capacitación en RAZON DE LOS METODOS EMPLEADOS:

- 1) La capacitación directa. Es aquella que se da, expresa y formalmente, con métodos de enseñanza.
- 2) La capacitación indirecta. Es aquella en la que, para dar capacitación, cosas que de suyo tiene otros fines. Posteriormente los analizaremos con detalle en sus modos.

Como ya se había señalado al principio es también importante una formación de HÁBITOS MORALES Y SOCIALES, con los cuales puedan formarse hábitos de

cooperación, en veracidad, de lealtad y de adhesión a la empresa, de serenidad, de puntualidad. Para lo cual se mencionan una división de dichos hábitos.

- La Inducción. Son cursos de enseñanza que suelen darse al ingresar un trabajador, con el fin de informarle de todo lo que se debe saber sobre la empresa, pero a la vez, con el objeto de ir creando desde el principio en él hábitos.

- Formación de hábitos sociales. Quizás lo más importante radica en que el conjunto de reglas establecidas y exigidas, el trato de que se da a los empleados, las entrevistas que con ellos se tengan, el empleo de sus jefes, tienden siempre, del modo más sistemático que emocional, de compañerismo, de aprecio por la negación que los ha recibido, la atención, de iniciativa, de asiduidad, de cuidado.

- Hábitos morales. Es la formación, consolidación e incremento de hábitos morales, el sentido de responsabilidad, ya que cuando se ha logrado que cada persona posea ese sentido, puede decirse que, con también en el espíritu de sacrificio, necesario para el cumplimiento de su deber, la lealtad para sus compañeros y la empresa.

- Aceptación de una filosofía social justa. Es sólo un medio, lo que se busca en esta formación, es el conocimiento y la excepción de los principios justos y adecuados.

- Personalidad. Se trata de desarrollar en ellos un conjunto de características que les den el "status social", y el conjunto de cualidades psicológicas que necesitan para ejercer con eficacia el mando.

3. OTRAS CLASIFICACIONES

Existen otras clasificaciones de los objetivos sobre la capacitación y adiestramiento, como son:

a) La primera de acuerdo a los conocimientos que se adquieran se divide en: cognoscitiva, habilidades motoras y efectivas.

CONGNOSCITIVA: Estas se refieren a la adquisición de conocimientos, los objetivos podrán ser especificados en términos de forma de razonar, conocimientos de solución de problemas.

HABILIDADES MOTORAS: Tratan sobre actividades tales como construir, realizar, manipular y diseñar. La capacitación se relaciona con los sentimientos, habiéndose de expresar los objetivos en términos de valores, intereses, actitudes o apreciaciones.

EFFECTIVAS: La capacitación efectiva constituye algo continuo respecto al comportamiento de actitudes empezando con estar meramente enterada, luego la aceptación y finalmente la compenetración, lo cual conduce a un deseo preconcebido de comportamiento que sea consistente con el sistema de valores que se haya aprendido.

El grado de aprendizaje efectivo de un trabajador habrá de verse reflejado en el grado de disponibilidad para prestar atención a cierto evento, a dar prioridades a ciertos eventos de conformidad con ciertos valores aprendidos, o actuar de conformidad con los valores.

b) La segunda se divide de acuerdo a los propósitos y modalidades en cuanto al tiempo de efectuarse: inicial y posterior.

PREVIA: Es la capacitación que se da a quienes ya han sido reclutados y seleccionados para un cargo o grupo de cargos similares previamente a la asignación de deberes específicos cuya realización demanda esa capacitación. La labor formativa que realizan los centros regulares de enseñanza primaria, secundaria, superior y técnica o vocacional en cierta forma muy general podría ser considerada como capacitación previa, si constituye parte de un programa concentrado específicamente con la institución o empresa que habrá uso del personal así formado.

Hay tendencias contradictorias sobre el grado más recomendable de conocimiento que debe darse en los ciclos regulares de educación y existen varias escuelas de pensamiento al respecto que sustentan tesis distintas. Algunos educadores creen que lo fundamental no es preparar individuos enciclopédicos si no que tengan amplitud de espíritu, claridad de ideas, don de exponer, gusto y sentido común; en fin un conjunto de cualidades intelectuales que presidan tanto del estrecho tecnicismo como de la abstracción nublada.

‘Otros establecen como premisa importante que...la educación formal debe prepararse a cada individuo para una profesión útil que le permita ganarse la vida’, y en tal sentido existe una relación con los fines de las instituciones y empresas.

En tanto que otras creen que lo más importante es darle al alumno conocimientos humanísticos amplios que le habrán los horizontes del saber y que le eviten deformaciones profesionales prematuras, lo que hace más obligatorio algún tipo de capacitación previa, para suplir conocimientos que no posee.

INICIAL: Tiene diferentes fines, procesos metodológicos, pero su objetivo fundamental es lograr complementar la capacitación básica que trae el nuevo empleado. Durante los primeros días y también en todo el periodo de prueba. Durante el periodo de adiestramiento inicial el empleado aprende en servicio, la importancia de los valores del grupo y los métodos y procedimientos particulares de su trabajo.

Al formular el programa de adiestramiento inicial es conveniente evaluar las experiencias que se han tenido con anterioridad y especialmente valorar el desempeño del personal, con el objetivo de que su ejecución futura permita corregir las deficiencias de formación educativa o de realización que se hayan hecho manifiestas en la práctica.

El adiestramiento así concebido ayuda a que el nuevo personal efectúe las tareas con eficiencias, entendida esta no sólo como mayor productividad para la empresa o institución, sino también como mayores satisfacciones para el propio empleado que las ejecuta.

POSTERIOR: Este trata de lograr mejores realizaciones del personal en servicio, manteniéndolo al día sobre los avances profesionales y técnicos y preparándolo para nuevas responsabilidades.

Después de que un empleado o un funcionario ha servido con propiedad uno o más cargos debe recibir adiestramiento complementario que le permita aspirar a un mejor desempeño en la misma posición y potencialmente prepararse para escalar en el futuro otros niveles jerárquicos más altos. Esa capacitación administrativa complementaria es muy importante para otros profesionales que no habiendo tenido formación en este campo laboral en el mismo.

Los cursos de adiestramiento posterior, especialmente cuando tienen lugar fuera de la jornada de trabajo, son una coacción muy propicia para que los funcionarios y los empleados puedan autoanalizarse sus propias realizaciones ante los temas que se desarrollan y ello les sirve para mejorar su desempeño cuando se reincorporan a sus labores. También son útiles cuando se llevan a cabo simultáneamente con la jornada laboral.

Indistintamente a la clasificación de los objetivos, lo de mayor relevancia es el logro de los objetivos planeados. Ya que la capacitación y adiestramiento tienen como propósito fundamental mantener en la organización, personal idóneo en sus diferentes niveles.

Como podemos ver la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se pueda llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sencillamente un puesto temporal.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas. Entre estos desafíos se incluye la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de los empleados.

Esta obsolescencia describe el proceso que sufre un empleado que dejan de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito. La obsolescencia ocurre especialmente entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la organización. No suele originarse en el individuo, si no en su falta de respuestas y adaptación a las nuevas condiciones, el proceso y la técnica moderna brindan oportunidad para conservar y desarrollar a camaradas viejos y queridos, un poco a veces a pesar de su actitud.

Los cambios sociales y técnicos también constituyen un desafío para el departamento de personal, un caso claro es por ejemplo la situación de la mujer, que hoy reciben una educación universitaria, que continúan trabajando después de casarse, pero que enfrentan dificultades para atender a sus hijos a corta edad.

Los cambios técnicos constituyen un desafío permanente. Dada la continua generación de cambios incluso en áreas alejadas de la alta tecnología, prácticamente todas las compañías modernas enfrentan desafíos de esta índole.

También la tendencia de los empleados a abandonar la organización significa un desafío especial para el desarrollo de los recursos humanos. Las causas de esta separación no se puede predecir en gran medida, las actividades de desarrollo del personal deben incluir la preparación de sustitutos adecuados. Una organización con buenos programas de desarrollo de personal advierte que esta política contribuye a la alta tasa de rotación, dado el alto grado de interés que muestran los reclutadores de otras organizaciones por el personal bien capacitado y orientado.

Es bastante fácil de componer porque la rotación es tan elevada los primeros meses. Si los nuevos empleados no conocen sus trabajos no podrán desarrollar buenas relaciones con sus compañeros demostrando que poseen un adecuado conocimiento del trabajo. Así mismo, el individuo no entrenado o mal entrenado indudablemente habrá de comprender que tiene muy pocas oportunidades de auto-desarrollo, que de progresar y de tener éxito dentro de la organización.

El riesgo que corren los empleados forma parte de la gama de desafíos de una organización. Muy pocos obreros por ejemplo, ignoran el hecho de que el servir gasolina se debe evitar fumar, provocar chispazos al trabajar en recintos cerrados. Un programa que se propusiera reducir los riesgos entre un grupo de obreros que manipulan gasolina podría medir los conocimientos impartidos y medir el grado de transferencia efectiva a labor. Por lo que el éxito de un programa de capacitación y desarrollo, se mide por los cambios efectivos que induzca en el desempeño.

Los trabajadores debidamente capacitados se sienten orgullosos en su trabajo, causan menos problemas de supervisión, y son muy productivos, originan menos desperdicio, muestran una mayor preocupación por la compañía, por sus políticas y por sus liderazgos.

La resistencia entre el cambio tecnológico es bastante evidente. Pero resulta muy costoso. Las personas que tienen temor a perder sus trabajos no habrán de aceptar los nuevos métodos de equipo.

Una tecnología cambiante y aun creciente competencia de los países extranjeros han obligado a las organizaciones a establecer programas de capacitación para satisfacer las necesidades de trabajo más complicados y especializados que requieren de actividades interdisciplinarias. Requerimientos de acción positiva y la responsabilidad también requieren de esfuerzos efectivos de entrenamiento, sin embargo, si los administradores mantienen un ambiente social apropiado y técnicamente progresista y seleccionan y entrenan a los individuos cuidadosamente, entonces el cambio habrá de presentarse de una forma ordenada y rápida.

Ante todo esto se plantea necesario que se establezcan objetivos de capacitación para cada uno de los programas de entrenamiento. Estos objetivos habrán de orientar al instructor a planificar la capacitación, para guiar al capacitado, y proveer ciertos criterios, para poder evaluar que tanto aprendizaje se ha alcanzado. Una especificación completa de los objetivos de aprendizaje claramente específica el comportamiento esperando del capacitado después de que se haya llevado a cabo la instrucción las condiciones bajo las cuales el capacitado estará obligado a demostrar el comportamiento prescrito y los estándares de actuación considerada aceptable.

Cada uno de los objetivos de capacitación debe ser señalado lo más claramente posible de manera que los entrenadores y los participantes puedan comprender que es lo que se espera de ellos. La fijación de los objetivos constituye una tarea ardua y requiere de gran cantidad de actividades de planificación, lo cual a muchos instructores desagrada. Sin embargo, tales dificultades habrán de resultar menos frustrantes a medida que conozcan el valor de los objetivos de capacitación.

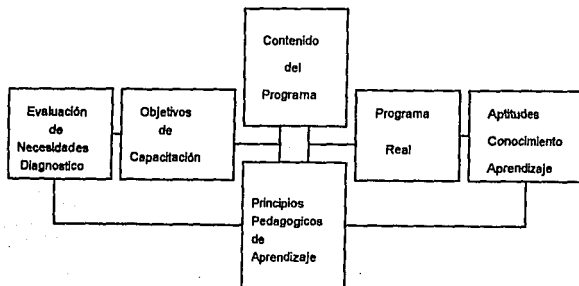
Con mucha frecuencia, es preciso entrenar al personal de determinada empresa, en labores que se espera se lleven a cabo. Incluso los empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar la capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo. Es posible que los candidatos internos no posean todas las habilidades necesarias o quizá posean hábitos negativos que sea preciso cambiar.

La secuencia que es recomendable seguir antes de dar principio a las actividades de capacitación y desarrollo:

- 1.- La persona que tiene a su cargo esta función debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor.
- 2.- Determinados los objetivos, se deben considerar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje.

Ya sea que el proceso de aprendizaje lo conduzca un capacitador del departamento de personal, uno proveniente de otro departamento de personal, uno proveniente de otro departamento, o un externo a la organización, estos pasos son necesarios para poder crear un programa efectivo, como lo muestra la figura.

PASOS PRELIMINARES PARA LA PREPARACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO



Cabe señalar la importancia de una buena evaluación de las necesidades de capacitación lo cual conduce a la determinación de los objetivos de capacitación y desarrollo, que a la vez son los objetivos de la organización. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben

utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Un objetivo razonable para un empleado que vende boletos de avión en una agencia de viajes, podría ser:

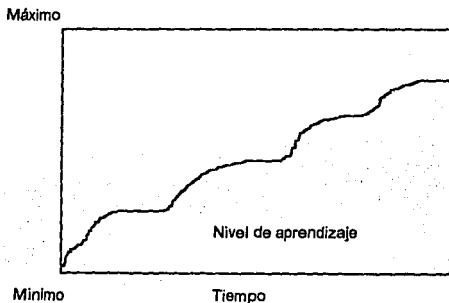
- 1.- Proporcionar información sobre vuelos en un lapso no mayor de treinta segundos.
- 2.- Complementar una reservación de un viaje redondo a una ciudad en un lapso no mayor de dos minutos.

Los objetivos como estos proporcionan al empleado que recibe el curso y a su capacitador objetivos específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere valiosa retroalimentación sobre el programa y los participantes para obtener el éxito en una siguiente evaluación de necesidades y de los objetivos de aprendizaje.

En el contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, el suministro de conocimientos necesarios y/o de influencia de las actitudes, independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y las de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

Es posible que la mejor forma de comprender el aprendizaje sea mediante el uso de una curva de aprendizaje. El aprendizaje muestra etapas de progresión y etapas de estabilización. El capacitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje. En primer lugar, procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño; en segundo lugar, procura alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

CURVA DE APRENDIZAJE REPRESENTATIVA



Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, la utilización de varios principios de aprendizaje ayuda a acelerar el proceso. Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de la manera más efectiva. Mientras se utilicen estos principios, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva.

Estos principios son los de participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación(16).

PARTICIPACION: El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. Esta permite que participen más sentidos, lo cual esfuerza el proceso. Se aprende de manera más rápida y se puede recordar lo aprendido durante más tiempo.

REPETICION: Esta deja trazos más permanentes en la mayoría, ya que esta técnica es repetir las palabras claves.

RELEVANCIA: El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material con el que se va a estudiar tienen sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Cuando se explica el propósito general de una labor o tarea, este permite que el empleado advierta la relevancia de cada tarea y la relevancia de seguir los procedimientos concretos.

TRANSFERENCIA: A mayor concordancias del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

RETROALIMENTACION: Esta proporciona a las personas que aprenden información sobre progreso. Los aprendices pueden ajustar su conducta de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible.

(16) 'Administración de Personal y Recursos Humanos', pág. 154

C. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

El tema relacionado con la capacitación tiene una gran amplitud y raíces muy ondas, íntimamente relacionadas con las concepciones culturales de cada pueblo, puesto que la educación en sus diferentes niveles es un rasgo de cultura.

La educación es "...uno de los derechos que adquiere cada niño al hacer", según ha expresado un pensador, y como tal ha sido consignado en la Declaración Universal de derechos Humanos de las Naciones Unidas en su artículo 26. Incisos 1, 2 y 3, que textualmente dicen:

- 1) " Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos concierne a la instrucción elemental y fundamental. * La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los respectivos méritos."
- 2) "La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos y a las libertades fundamentales, favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad...y promoverá el desarrollo de las actividades...para el mantenimiento de la paz."
- 3) "Los padres tendrán derecho preferente a escoger el tipo de educación que habrá de darse a sus hijos."

La educación así entendida constituye una de las bases más sólidas para la democracia de un país y para su desarrollo pleno.

El tema tiene un ámbito tan amplio, que obligatoriamente debe circunscribirse a la capacitación y adiestramiento del personal, aun cuando se reconoce que existe una estrecha vinculación, inseparable, entre ese adiestramiento y los ciclos básicos de educación dependiendo aquel de estos.

La capacitación y el adiestramiento del personal ha sido definido por unos autores como los "...esfuerzos conscientes que tienen por objeto mejorar las aptitudes, capacidad, entendimiento y condiciones naturales de una persona, así como el desarrollo de sus creencias y valores."

Esta definición presupone que existe en el personal una base de conocimientos y de habilidades adquiridas a través de la capacitación regular que permitirán a la empresa o institución realizar con éxito sus esfuerzos complementarios de adiestramiento.

La capacitación debe considerarse como algo continuo y normal, debido a la gran movilidad de personal que existe y los avances profesionales y tecnológicos que acontecen diariamente.

Por otro lado el adiestramiento sirve para desarrollar en el personal sus aptitudes y el deseo de actuar con mayor iniciativa e independencia, pero siempre dentro de un ambiente de respeto mutuo y coordinación. Esto último se logra al proporcionarle al

personal una mayor preparación que le permita desarrollar sus potenciales y ejecutarlas.

Uno de los requisitos más comunes para el proceso de reclutamiento, es el medir el nivel de conocimientos culturales, generales o especializados que se requiere para el puesto específico que se va a ocupar, bien sea este inicial o a nivel superior (en este caso probablemente se ocupará por ascenso).

Para determinada clase de cargos bastará un nivel general de conocimientos, en tanto que para otros (especialmente los directivos) es probable que se requieran bases profesionales o técnicas, que sólo podrán adquirirse en centros universitarios de adiestramiento en servicio o nivel técnico, adicionalmente a los requerimientos de experiencia.

Como consecuencia de los diferentes matices que puedan presentarse para el adiestramiento es recomendable que se formule de parte de la unidad de personal (y con la aprobación del superior), servicios que permitan prever las diferentes situaciones, coordinar los esfuerzos, determinar el contenido y enfoque de los cursos, etc.

Generalmente los recursos de adiestramiento están bajo la responsabilidad de ejecutivos de la unidad de personal, pero podrían admitirse en forma distinta, como sería, por ejemplo, bajo el cuidado directo de un centro universitario, técnico o especial, cual es el caso de varias escuelas superiores de administración pública y privada.

En las organizaciones de cierto volumen es muy conveniente que haya además una firme política de capacitación y adiestramiento que oriente los programas con el propósito de que, puedan enfocarse adecuadamente los programas inherentes a la selección de los alumnos y de los profesores (esto último si los cursos se imparten en la misma empresa), los objetivos de la capacitación, los controles de los resultados, etc.

Por lo tanto para el logro de una buena administración de personal, es importante que la capacitación de sus integrantes ocupe un lugar preferente y se utilicen adecuados procedimientos que contengan medios para coadyuvar en los objetivos de la organización el sistema de méritos y la carrera administrativa.

CAPITULO IV

IV. PROCESO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

- A) Detección de necesidades y elaboración de programas.
- B) Medios (herramientas) utilizados en la ejecución de los programas (Técnicas y método de capacitación y adiestramiento).
 - 1. Técnicas
 - a). Técnicas para la determinación de necesidades de entrenamiento
 - b). Técnicas de análisis de cargos o de actividades
 - c). Técnicas de entrenamiento desde el punto de vista común
 - d). Técnicas de entrenamiento según el sitio y el tiempo
 - 2. Métodos
 - a). Método Informativo
 - b). Método Educativo
 - c). Método de conferencia o expositivo
 - d). Método seminario
 - 3. Otro métodos y medios
- C) Ejecución de la capacitación.
- D) Evaluación de los resultados obtenidos en el proceso.

IV. PROCESO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

El proceso de capacitación es una combinación compleja de muchos subprocesos que tienen relación con el incremento de las capacidades de individuos y personas para contribuir al logro de los objetivos organizacionales(17).

El adiestramiento de personal se considera como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución.

La falta de mano de obra calificada en el mercado laboral local es, sin duda, un factor importante para el establecimiento de programas formales de capacitación, que de acuerdo a las necesidades a satisfacer se establecerán en el sector público y privado.

La empresa privada parte de la premisa que requiere una mano de obra diestra para poder competir en el mercado y cumplir con sus objetivos sociales y económicos.

En la administración pública las demandas de adiestramiento son aún más urgentes, ante el fracaso de planes de desarrollo debido a la incapacidad del elemento humano de la maquinaria gubernamental. Razón por la cual, los programas de capacitación tienen por objeto cambiar la conducta en la dirección de una mayor contribución al logro de las metas organizacionales. la persona puede percibir que la nueva conducta esperada sirve para satisfacer necesidades o cuando menos no conduce a la anulación de la satisfacción. Los programas son divididos en fases, modificados o completados, su efectividad debe ser totalizada en un informe de entrenamiento, cuya interpretación hará posible al comando de línea, las informaciones necesarias para la toma de decisiones acerca de nuevos programas de entrenamiento.

Sin embargo; si dichos programas se imponen a las personas y se interpretan como castigo por deficiencias, habrá poco entusiasmo y probablemente, poco aprendizaje efectivo. Así mismo se imponen programas de capacitación a una persona que trabaja en exceso o que esta bajo fuerte tensión es probable que la capacitación interfiera con el desempeño el aprendizaje efectivo.

Para que la capacitación sea efectiva se debe conducir a la satisfacción de necesidades, así como también hacia la evitación de sucesos que dañen el ego.

En el proceso de entrenamiento necesariamente se debe seguir un orden, como podría ser:

- a) Una identificación cuidadosa de las necesidades de capacitación por parte de supervisores y administradores, en cooperación con el depto. de personal o de capacitación.
- b) Procedimientos sistemáticos de capacitación.

(17) Idalberto Chlavenato, "Administración de Recursos Humanos", pág. 465.

- c) Una atención adecuada a la satisfacción de necesidades de los que se adiestren.
- d) Evaluación de los resultados de la capacitación.
- e) Modificación de los programas de capacitación basada en tales evaluaciones.

Así mismo, el proceso requiere información primordial para el adecuado desarrollo de dicho proceso.

Fases principales sobre las actividades de entrenamiento de una organización.

1. Fase inicial.
 - Conocimientos de la empresa
 - Organización
 - Políticas
2. Estudio de personal de la empresa.
 - Nivel de supervisores
 - Nivel técnico
 - Nivel de oficinistas y obreros
3. Identificación de necesidades de adiestramiento.
 - Medios para identificar necesidades de adiestramiento
 - Entrevistas con supervisores y el personal
 - Formularios
 - Análisis de cargos
 - Pruebas de test
 - Calificación de eficiencia
 - Estudio de expedientes
 - Análisis de registros y controles
 - Cambios: Producción, sistemas, estructurales
 - Comité de adiestramiento
4. Análisis de la información obtenida.
 - Determinar necesidades de adiestramiento
 - Establecer prioridades en la capacitación
 - Determinar a quien adiestrar y en que área
5. Recursos necesarios.
 - Humanos
 - Instructores
 - Equipos
 - Instalaciones
 - Económicos
 - Material de apoyo
 - Ayudas audio - visuales
6. Organización de los recursos.
 - Definir objetivos
 - Requisitos de admisión
 - Programación
 - Método que debe utilizarse
 - Duración
 - Evaluación

7. Presentación del programa a la gerencia.
 - Presentar gráficos
 - Obtener apoyo y aprobación
 - Demostrar resultados
8. Reclutamiento de instructores.
 - De la empresa
 - Externos
9. Publicidad del programa.

A. DETECCION DE NECESIDADES

Las necesidades de entrenamiento pueden ser definidas, como la diferencia entre los objetivos de una organización, de un departamento, de una unidad, o la descripción del cargo de un funcionario y la realización actual y real de esos objetivos. Dichas necesidades requieren ser periódicamente diagnosticadas, para establecer en su oportunidad los programas de capacitación adecuados.

Existen diversas formas de poder identificar las necesidades de capacitación, como pueden ser; el uso de escalas de puestos. Las especificaciones de puestos son también documentos básicos que se pueden utilizar en la planeación de la capacitación. Así, las organizaciones tienen diversas fuentes de información que ayudan a determinar las necesidades de capacitación, en donde los supervisores por lo general desempeñan un papel importante en la generación y transmisión de datos de necesidades de capacitación.

Es así como las organizaciones tienen diversas fuentes de información que ayudan a determinar las necesidades de capacitación en donde los supervisores por lo general desempeñan un papel muy importante en la generación y transmisión de datos de necesidades de capacitación.

La determinación de necesidades de capacitación, varía desde creencias subjetivas acerca del valor de la capacitación y la educación, hasta una educación sistemática de problemas que requieren soluciones. Esto parece ser el curso más inteligente para asegurarse que la capacitación contribuya a alcanzar las metas de la empresa.

La detección de necesidades dependerá de diversos factores como pueden ser; objetivos de la organización, tamaño de la entidad, planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional, la competencia, las materias primas, el dinero y la tecnología, cambios en el mercado, la producción, los costos, el nivel de cualidades requeridas, nivel de conocimientos necesarios, nivel de desempeño cuantitativo y cualitativo, de cada empleado, potencialidades de reclutamiento interno y externo, índice de ausentismo, índices de mano de obra. Así mismo, la determinación de quién deberá ser capacitado y a que nivel, es un factor más que se deberá determinar en la detección de necesidades..

El inventario de las necesidades de entrenamiento, se puede analizar en tres diferentes niveles, los cuales son:

- a) Al nivel de análisis de la organización total; El sistema organizacional
- b) Al nivel de análisis de los recursos humanos; El sistema de entrenamiento
- c) Al nivel de análisis de las operaciones y tareas; el sistema de adquisición de habilidad

Los supervisores y administradores son la clave para el análisis efectivo de necesidades de capacitación. Así mismo el departamento de personal o de capacitación debe asumir el liderazgo para llevar a cabo un plan amplio para determinar las necesidades de capacitación. Los supervisores deben remitir datos que tengan un significado real para ellos y sus subordinados, para el establecimiento de programas de capacitación.

B. MEDIOS UTILIZADOS EN LA EJECUCION DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Existen métodos ampliamente variados para identificar problemas que han de ser resueltos por medio de la capacitación.

Sin embargo Thomas H. Patten ha observado que el "probablemente, las corazonadas y la bola de cristal", han sido las formas más ampliamente utilizadas para determinar las necesidades educativas y de capacitación.

El método que con más frecuencia se utilizaba para determinar las necesidades de capacitación era la requisición por parte de la alta administración.

1). TECNICAS.

Mediante la evaluación del desempeño, es posible descubrir a los empleados de bajo rendimiento y averiguar que sectores de la empresa son responsables del entrenamiento.

Una vez determinadas la naturaleza de la tarea o comportamiento terminales deseados, el próximo paso es la elección de técnicas que deben ser utilizadas en el programas de entrenamiento para optimizar el aprendizaje o almacenar el mayor volumen de aprendizaje, con el menor gasto de tiempo y de dinero.

El uso de las técnicas dependiera de el resultado que obtenga de la evaluación de necesidades.

Existen criterios que ayudan a tomar la decisión para la elección de las técnicas más adecuadas al alcance de los objetivos de entrenamiento, por ejemplo:

- La especie de comportamiento que debe ser adquirido (habilidades motoras, conceptos, habilidades verbales, actividades).
- El número de empleados que deben ser entrenados.
- El nivel de capacidad de los entrenados.
- Las conferencias individuales entre los entrenados.
- El costo de relación o varios factores.
- La incorporación de ciertos principios de aprendizaje como: motivación, oportunidad de practicar, refuerzo, conocimiento de los resultados, significación y aprendizaje óptimo.

a). Técnicas para la DETERMINACION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.

Observación:

Verificar la existencia del trabajo ineficiente, el excesivo daño del equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de la materia prima, número asentado de problemas disciplinarios, alto índice de ausencias.

Solicitud de Supervisores y Gerentes:

Cuando la necesidad de entrenamiento alcanza un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores tienden a solicitar entrenamiento para su personal.

Entrevistas con Supervisores y Gerentes:

Contactos directos de supervisores y gerentes para solucionar problemas de entrenamiento con los responsables de los distintos sectores.

Reuniones Interdepartamentales:

Discusiones interdepartamentales sobre asuntos concernientes a los objetivos organizacionales, problemas operacionales, planes para determinar objetivos y otros asuntos administrativos.

b). Técnicas de ANÁLISIS DE CARGOS O DE ACTIVIDADES:**Cuestionarios:**

Investigación a través de cuestionarios y listas de verificación que incluyan las necesidades de entrenamiento.

Examen de empleados:

Textos o pruebas sobre el conocimiento del trabajo de empleados que ejecuten determinadas funciones.

Modificación del trabajo:

Siempre que haya modificaciones totales o parciales en las rutinas de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos.

Entrevistas de salida:

Conviene hacerlas cuando un trabajador se retira para conocer su opinión sobre la organización y la causa de su retiro. Es posible que varias deficiencias de la organización fáciles de corregir surjan a la superficie.

Evaluación del desempeño:**c). Técnicas de entrenamiento DESDE EL PUNTO DE VISTA COMUN:****Técnicas de entrenamiento orientadas hacia el contenido:**

Son diseñadas para la transmisión de conocimientos o información sustantiva sobre el cognoscitivo; como la técnica de lectura, recursos audiovisuales, instrucción programada e instrucción asistida por computadora(18).

Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso:

Son diseñados para cambiar actitudes, desarrollar conciencia de sí y de los otros y desarrollar habilidades Interpersonales; como el liderazgo y la entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso esta, el entrenamiento de la sensibilidad, entrenamiento de grupos.

(18) Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", pág. 485.

Técnicas de entrenamiento mixtas:

Diseñada para transmitir conocimientos sustantivos o contenidos, para cambiar actitudes y para alcanzar hacia proceso. Las técnicas mixtas que sobresalen son; los métodos de conferencias, estudios de casos, simulaciones y juegos. entre las técnicas de entrenamiento en el cargo están: el entrenamiento de instrucción y el cargo entrenamiento de orientación de iniciación, rotación de cargos.

d). Técnicas de entrenamiento SEGUN EL SITIO Y EL TIEMPO SE CLASIFICAN EN:

Entrenamiento de inducción o de integración:

Su objetivo es la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleo a la empresa y al ambiente social y físico donde trabajaba, como funciona, cuales son las normas y directrices existentes; enfatizando la importancia del trabajo a realizar y que conozca las instalaciones generales de trabajo y se sienta integrado a las organización, para evaluar la moral del empleado y brindarle las mejores condiciones que le permitan rendir al máximo. Pero ante lo cual el trabajador deberá estar convencido de la necesidad de un entrenamiento constante.

En cuanto a la inducción la capacitación de aprendices ayuda a que el aprendiz aprenda en un salón de clases la teoría y las capacidades auxiliares, así como una extensa práctica en tareas del puesto bajo la tutoría de trabajos experimentados.

Los puntos que se necesita tener en conocimiento para la elaboración de un programa de inducción son:

- La empresa, historia, desarrollo y organización
- El producto o servicio
- Derechos y deberes del personal
- Los términos del contrato de trabajo
- Las actividades sociales de los empleados
- Las nociones sobre la protección y seguridad en el trabajo
- El cargo que va a ocupar, la naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de promoción
- El supervisor del nuevo empleado, presentación
- Las relaciones del cargo con otros departamentos
- La descripción detallada del cargo

Con el empleo de estos puntos la organización obtiene ventajas como:

- Reducción del tiempo para ajuste al trabajo
- Reducción del número de renuncias o de sanciones
- Proporcionar un arma segura al nuevo empleado para vencer el miedo o lo desconocido.
- Proporcionar al supervisor, una oportunidad de explicar al nuevo empleado, cual es su posición real en la organización, antes de que el reciba informaciones equivocadas al respecto.

El entrenamiento después del ingreso en el trabajo:

El entrenamiento en el sitio de trabajo (en servicio): Se desarrolla mientras que el entrenado ejecuta tareas relacionadas con la producción, en el propio sitio de trabajo. Se da a los empleados, a los supervisores, a través de los funcionarios o especialistas de staff.

El empleado aprende mientras trabaja. Esta instrucción se da individual o en grupos, conjugando el instructor nociones teóricas o prácticas.

Este tipo de entrenamiento puede realizarse a través de mesas redondas, seminarios, cursos teóricos-prácticos. En un proceso a largo plazo. Así mismo la instrucción en el puesto, determina las necesidades de capacitación en el conocimiento de las necesidades de quien adiestra, evaluación frecuente y corrección.

Entrenamiento fuera del sitio de trabajo:

La principal ventaja que ofrece es facilitar al entrenado toda la atención al entrenamiento. Lo cual es posible cuando el esta involucrado en las tareas de producción.

EXISTEN OTRAS TECNICAS COMO PUEDEN SER:

Entrenamiento dirigido: En esta se le proporciona mayor atención a los entrenados, evitando también los riesgos de accidentes materiales y personales, usuales en una situación de trabajo. Este entrenamiento se da en lugares apropiados, proporciona al aprendizaje mediante tareas logradas en el orden ascendente de obstáculos. La mayor dificultad es el alto costo del equipo usado.

Aulas expositivas: Tiene la posibilidad de transmitir información o un número grande de personas al mismo tiempo. El instructor presenta la información a un grupo pasivo de agentes pero permite a los entrenados formular preguntas y solicitar aclaraciones sobre algunos puntos no claros.

Películas, televisión y diapositivas: La ventaja es que asocian la información verbal a las imágenes, lo cual les permite entender más fácilmente el contenido. La desventaja es la ausencia de interacción entre el instructor y los entrenados. Se considera que es mejor esta que las aulas expositivas.

Discusión en grupo: Es una reunión bien planeada y con productos específicos. Y es usada cuando el objetivo es crear o modificar actitudes. La comunicación en dos sentidos favorece una mayor motivación de parte de los entrenados, capacitándolos para verificar no solo sus propias ideas sino también las de los demás componentes del grupo. El coordinador del grupo (instructor), no debe presentar soluciones o respuestas, sino proponer preguntas y crear condiciones para que los practicantes lleguen a ellas.

Estudio de casos: El entrenado recibe por escrito un caso que describe un problema organizacional. Debe estudiarlo el solo y sugerir la mejor solución. Enseguida se reúne con las otras entidades quienes recibirán el mismo caso para discutirlo. El principal objetivo de los estudios de casos es el de proporcionar a los participantes el descubrimiento de los principios subyacentes de los varios problemas estudiados.

Dramatización: Los participantes asumen papeles y representan las personas involucradas en determinado caso. Tiene la ventaja de hacer posible al entrenado la oportunidad de sentir la opinión, y los sentimientos de los otros. Tiene como desventaja, el instructor necesita orientar anticipadamente a cada participante sobre el papel que debe asumir y estos necesitan aceptarlo como actividad legítima de entrenamiento, algunos suelen supervisar. La dramatización afecta más los aspectos emocionales de un problema, mientras que el estudio del caso queda en un plan apenas intelectual.

La simulación in-basket: Es una técnica de lápiz y papel relativamente. Se da al entrenado una serie de materiales escritos, con algunos detalles de la organización de un gerente al cual debe subsistir. Su tarea consiste en despachar y firmar documentos, tomar decisiones, solicitar mayores informes, sin el auxilio de la secretaria o de cualquier otro empleado de la organización.

Instrucción programada: Este método es distinto a los textos tradicionales en cuanto que no se permite a quien aprende que pase de un punto hasta que haya asimilado la información necesaria. La instrucción programada es costosa, apropiada para la capacitación como objetivos fácilmente identificables y debido a su poca aplicación social probablemente de uso limitado cuando uno de los objetivos de la capacitación es facilitar la interacción social.

Los principios de aprendizaje en que se basa el uso de la máquina de enseñanza de otras formas de instrucción programada incluyen:

- Un reforzamiento inmediato de respuestas correctas
- Dirección a la fuente del material correcto cuando se cometen errores
- Prácticas con la capacidad o el conocimiento
- Permite que quien se adiestra avance a su propio paso

Las técnicas de entrenamiento son usadas aisladamente o combinadas, según un programa y según el objetivo específico que se debe alcanzar.

En resumen las técnicas de capacitación que se utilizaban con mayor frecuencia en las empresas, son:(19)

- a) Instrucción en el puesto
- b) Pláticas o instrucción
- c) Capacitación de aprendices
- d) Rotación de puestos
- e) Orientación y conferencias
- f) Adiestramiento de aprendizaje
- g) Adiestramiento
- h) Estudio especial
- i) Estudio de casos
- j) Filmes
- k) Instrucción programada

- l) Internados y asistentes
- m) Simulación
- n) Ejercicios estructurados de grupos
- o) Desempeñar papeles
- p) Capacitación de laboratorio
- q) Televisión
- r) Capacitación de vestíbulo
- s) Comité junior

2). METODOS

Para ampliar conocimientos y desarrollar destreza en los empleados y funcionarios pueden adaptarse diversos métodos; ello depende del nivel general de desarrollo de los participantes y el tipo de actividad sobre la cual se pretenda adiestrar.

Los métodos de instrucción más comunes en la capacitación de personal son el informativo, el educativo, el expositivo o de conferencias y el de seminario(20). Estos se pueden utilizar en forma independiente o combinados. Su utilización esta condicionada a los objetivos que se pretenden obtener, en el desarrollo del programa.

- a). El método **INFORMATIVO**: Es usado cuando se adiestra a una grupo numeroso de empleados y funcionarios, o cuando se desea instruir al personal sobre la implantación de nuevos métodos, sistemas y procedimientos de trabajo, o sobre cambios en la estructura organizativa de un depto. Esta modalidad se realiza por medio de una disertación lo cual puede auxiliarse con grabados, proyecciones cinematográficas.
- b). El método **EDUCATIVO**: Es la orientación recibida por el participante en el trabajo bajo la asesoría de un técnico o instructor de bastos conocimientos y experiencias en el área en el cual se reciba el adiestramiento. Este método exige un número reducido de participantes.
- c). El método de **CONFERENCIA O EXPOSITIVO**: Es el más generalizado uno de los más eficaces, en este se pretende que el grupo de personas aporte sus ideas con el fin de resolver de manera mancomunada, problemas colectivos o individuales.
- d). El método **SEMINARIO**: En este los participantes intercambian sus ideas y experiencias sobre el tema que se desarrollo, bajo la dirección de instrucciones calificadas, quienes intervienen en las discusiones para aclarar, exponer o corregir conceptos.

3). OTROS METODOS Y MEDIOS

METODOS(21)

- Mesa redonda o discusión
- De laboratorio o práctica
- De estudio dirigido(proyecto o ensayo)
- De preguntas y respuestas
- Simposios y congresos

MEDIOS(22)

- Ayuda audiovisuales
- Investigaciones documentales
- Proyecciones cinematográficas
- Ilustraciones gráficas y exposiciones en general
- Boletines y publicaciones

(21) Raymundo Amaro Guzmán, "Administración de Personal", pág. 277

(22) Alfonso Siliceo A., "Capacitación y Desarrollo de Personal", págs. 74-75.

C. EJECUCION DEL ENTRENAMIENTO

Una vez establecidos los objetivos del entrenamiento en función de las necesidades diagnosticadas, (ya sea al nivel de la organización, de los recursos humanos o de las tareas y operaciones), con el programa ya elaborado y elegidos los métodos y medios para su realización, el siguiente paso es la ejecución, lo cual significa poner en práctica el programa.

Para la elaboración de los programas de entrenamiento es necesario conocer:

- Definición de los objetivos de entrenamiento
- Establecimiento de criterios de medida para evaluar el entrenamiento
- Desarrollo del contenido del entrenamiento
- Definición de métodos y materiales de entrenamiento
- Integración del programa de entrenamiento y de los entrenados

Para que el programa de entrenamiento, tenga mayores posibilidades de ejecutarse con éxito, deberá ser específico y contener la información que a continuación se señala.

- Enfoque de cada necesidad específica
- Definición clara del objetivo del entrenamiento
- División del trabajo para desarrollarlo en módulos paquetes o ciclos
- Determinación del contenido del entrenamiento en cuanto a la cantidad y calidad de la información
- Elección de los métodos de entrenamiento, según la tecnología disponible
- Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento como: el tipo de entrenador o instrumentos necesarios, materiales, manuales.
- Definición de la población-objeto, o sea de la clientela que debe ser entrenada considerándose:
 - Número de personas
 - Disponibilidad de tiempo
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actividades
 - Características personales del comportamiento

- Sitio donde deberá efectuarse el entrenamiento: en el cargo y aun en la empresa o fuera de la empresa
- Epoca o periodicidad del entrenamiento escogiendo el horario más oportuno, o la ocasión más propia
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa
- Control y evaluación de los resultados, para la verificación de puntos críticos que demanden ajustes o modificaciones en el programa para mejorar sus eficacia

La responsabilidad por el entrenamiento siempre esta situado en la administración de línea, aunque pueda en algunas empresas ser función de staff.

Basicamente, el entrenamiento es una responsabilidad de línea. Sin embargo, en virtud de la naturaleza, técnica y servicio de staff, son comúnmente utilizados para asistir a la administración de línea, como se señala en los siguientes puntos:

LINEA 1	Toma decisiones (aprobación fiscal sobre todos los asuntos de entrenamiento)
STAFF 1	Mide el rendimiento (informa a la administración de línea sobre el acompañamiento)
LINEA 2	Determina las necesidades (descubrir los problemas y verifica las mejoras)
STAFF 2	Suministra información (participa en la determinación de necesidades)
LINEA 3	Asegura la asesoría (asistiendo a la función de entrenamiento)
STAFF 3	De conocimiento técnico (viene a ser un verdadero especialista)
LINEA 4	Participa (toma parte en el planteamiento, instrucción y acompañamiento)
STAFF 4	Entrena a los entrenadores (forma los instructores calificados dentro de la organización de línea)
LINEA 5	Crea el ambiente adecuado (haciendo los cambios necesarios ante los cambios de subordinados)
STAFF 5	Enseña la unidad de instrucción (ofrece especialistas en instrucción individual o grupal si es necesario)
LINEA 6	Acompaña (coloca nuevos patrones de ejecución basados en los conocimientos adicionales adquiridos por el entrenamiento)
STAFF 6	Coordina (mantener las actividades de entrenamiento balanceadas a la satisfacción de las necesidades de los individuos y de la organización)
LINEA 7	Revisa las tendencias (determina necesidades continuas de entrenamiento)
STAFF 7	Utiliza todos los recursos (ofrece auxilio externo cuando es necesario)

Para que, en la ejecución del entrenamiento se obtengan buenos resultados, es recomendable considerar los siguiente factores:

- La adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización: El entrenamiento debe ser la solución a los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
- La calidad del material de entrenamiento presentado: El material concreto la instrucción objetivándola debidamente y facilita la comprensión del aprendizaje por la utilización de recursos audiovisuales, aumenta el rendimiento y racionaliza la tarea del instructor.
- La cooperación de los jefes y directivos de la empresa: Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de directivos. Un director ejerce una influencia decisiva en la vida de un supervisor y, de la misma forma este sobre cada empleado.

D. EVALUACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROCESO.

La evaluación de la capacitación, es el proceso que sirve para obtener información que deseche o retroalimente al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y de validar las técnicas en función de sus resultados.

La evaluación compara lo planeado, con los resultados obtenidos, a fin de medir la eficiencia y eficacia del sistema, e identificar las causas que afectan su correcto desarrollo.

El propósito de la evaluación, es proporcionar datos acerca del desempeño pasado, presente y esperado, de manera que se puedan tomar las decisiones más apropiadas. Significa la apreciación del desempeño de los empleados. Es un proceso continuo en el sentido de que ocurre la mayor parte del tiempo.

La evaluación del desempeño potencial de los empleados, ocurre por una serie de razones incluyendo el desarrollo de los datos para tomar decisiones acerca de selección, corrección, capacitación y desarrollo, incremento de pago, promociones, transferencias, disciplina.

Se pueden presentar las evaluaciones sistemáticas o formalizadas. Aunque también suele ocurrir constantemente una evaluación informal y sistemática.

El proceso de evaluación no presenta gran problema, como el decidir acerca de la frecuencia de la evaluación, acerca de los dispositivos y sistemas que se han de utilizar, la manera en que se han de utilizar y en que se puede hacer una evaluación constructiva.

La validez de la capacitación se ha centrado en la diferencia, entre desempeño previo a la capacitación y desempeño posterior a la capacitación.

Al medir la validez de las pruebas, el problema más importante es encontrar criterios adecuados para medir los grados de desempeño. Las medidas de productividad reflejan el desempeño real en el puesto con más exactitud, siendo las calificaciones de desempeño las segundas mejores.

Existen estudios que ha demostrado que la capacitación da como resultado: ahorro de materiales, incremento de producción, menos accidentes, menor tiempo para lograr los estándares de producción, rotación y ausentismos reducidos, evitar despidos temporales por recesos o cambios tecnológicos, la capacitación a personas cuyos puestos habían desaparecido por avances tecnológicos o cambios en la demanda de productos industriales o de consumo.

El factor más asociado con la efectividad en el trabajo de una persona previamente desempleada y no capacitada, es el logro del apoyo por parte del ambiente organizacional. Las relaciones obrero-patronales tienen también un impacto en la capacitación de el puesto, a través de un interés mutuo de empleadores y sindicatos en los programas de aprendizaje y en las tasas de salarios para quienes se adiestran.

Los programas de capacitación internos se necesitan ajustar a las necesidades cambiantes de la fuerza de trabajo. Estos programas son; en gran medida, resultados del proceso de negociación colectiva.

CAPITULO V

V. LA CAPACITACION COMO OBLIGACION O INVERSION.

- A) La capacitación considerada como obligación o inversión.**

V. LA CAPACITACION COMO OBLIGACION O INVERSION

La productividad de las empresas de los países del tercer mundo, particularmente pequeñas y medianas, se encuentra disminuida y es de dudosa calidad, ya que quienes las dirigen prestan nula atención a los aspectos de productividad o eficiencia en el uso de los Recursos Humanos y Físicos disponibles.

Es muy común encontrar, que la mayoría de las empresas consideran como objetivo principal; obtener un máximo de ganancias a corto plazo, sin preocuparse por ver que su empresa sea competitiva y productiva, capaz de exportar y tomar mercados internacionales, con un comportamiento estable y con filiales en otras partes del mundo, lo cual significaría tener un futuro con mayores perspectivas aunque fuese esto, a mediano o largo plazo.

Es triste reconocer que en México existen empresas con características similares, las cuales a muy corto plazo, se verán en gran desventaja, ya que la apertura de el país a un mercado internacional, exige calidad, antes que cantidad. Por lo que se vislumbra la crisis o desaparición de dichas empresas. Ante esta situación los empresarios perderán sus empresas, sin embargo conservarán la riqueza acumulada hasta esos momentos, en cambio el trabajador, (capital humano) sometido a políticas salariales bajas, sólo habrá acumulado más pobreza y en ese instante, además, se encontrará sin empleo.

Capital humano es el nombre que se le da a los Recursos Humanos (23). Hay quienes sostienen que la mano de obra no es una mercancía, ya que se encuentra ligada a la naturaleza misma del ser humano, sin embargo, descartando la importancia de la política de las palabras y conceptos intelectuales, será difícil cambiar la idiosincrasia de quienes lo consideran una mercancía o un artículo comercial.

La Inversión en capital humano se presenta cuando al individuo se le proporciona educación y entrenamiento, a través de las cuales se le crean habilidades productivas. Aún sin considerar los valores natos del individuo, la distribución de habilidades en la optimización de la estructura, es un paso necesario en la toma racional de decisiones, que lleve a la Inversión en Capital Humano (24).

Este capital humano, necesariamente debe ser estimulado en su valor, y a esto se le llama, inversión en capital humano, lo cual puede presentarse con la educación y el entrenamiento, con la intención de que se puedan crear habilidades productivas. Los aumentos en la habilidad, talentos y conocimientos han demostrado ser contribuyentes mayores en el crecimiento económico.

(23) Lester C. Thurow, en su obra "Inversión en Capital Humano", (señala a Gary S. Becker y Theodore Schultz como quien considera a los Recursos Humanos como Capital Humano), pág. 12-13

(24) Lester C. Thurow, "Inversión en Capital Humano", pág. 27

Como la educación y el entrenamiento sirven a otros propósitos aparte de crear habilidades productivas, no todos sus costos se pueden aplicar a incrementar esas habilidades, sin embargo, el aumento de habilidades productivas es seguramente una de las principales funciones.

Los economistas tanto del siglo XIX como del siglo XX, tratan a la mano de obra como una mercancía homogénea. El economista Adam Smith (25), defendía la situación de que; "sólo las máquinas podían aumentar la producción del mercado", aún así, ayudo a incrementar la educación pública para que la gente pudiera disfrutar de los beneficios, perteneciendo a un grupo de ciudadanos más alertas y con más confianza en sí mismos*, por lo que resume:

"El producto anual del trabajo de cualquier nación puede aumentar en su valor acrecentando ya sea, el número de sus trabajadores productivos o las fuerzas productivas de esos trabajadores. Es evidente que el número de trabajadores productivos no puede ser acrecentado sino a consecuencia ya sea del aumento y mejoramiento de las máquinas e instrumentos que faciliten a reducir el trabajo, o de una división y distribución más apropiada del empleo. En cualquier caso, casi siempre se requiere un capital adicional(**).

Friedrich List, contemporáneo de Adam Smith reconoce la importancia de el capital humano y señala:(26)

"Los errores y contradicciones de la escuela prevaeciente a la que nos hemos referido, pueden corregirse fácilmente partiendo del punto de vista de la teoría de las Fuerzas Productivas. Claramente son productivos aquellos que crían purcos o elaboran píldoras, pero los profesores de jóvenes y de adultos virtuosos, músicos, médicos, jueces y administradores, son fuerzas productivas ulteriores, han contribuido de diferentes maneras; a que las generaciones futuras se conviertan en productoras, impulsando el carácter religioso y moral de la presente generación, habilitando y ensalzando los poderes de la mente humana, preservando la fuerza productiva de sus pacientes, otros restituyendo los derechos humanos y la seguridad de justicia, constituyendo y protegiendo la seguridad pública, otros por su parte y por el placer que ocasiona educar al hombre lo mejor posible, para que produzcan valores de cambio" (**).

Según puede encontrarse en la historia de la economía; el capital humano no desempeñaba un papel importante ni en la práctica ni en la teoría. Por lo que se debería de dedicar, mayor esfuerzo en la labor de convencimiento, para la toma de decisión, de invertir en capital humano.

Dada la gran cantidad de Recursos de la Sociedad, invertidas en la producción de capital, debe encontrarse un método de análisis, que promueva una buena toma de decisiones en esta área (Inversión en capital Humano). Sin embargo los recursos económicos disponibles para la inversión humana son limitados ya que, no se valora la importancia de contar con mano de obra (capital humano) capacitada y dejar de considerar el trabajo, como un artículo homogéneo establecido, sino como aquel que puede ser ampliado y mejorado, que nos permita un crecimiento económico constante.

(*) Adam Smith defendía la situación de que sólo las máquinas físicas podían conducir al aumento de producción, por lo que resume:

(**) Friedrich List contemporáneo de Adam Smith reconoce la importancia de el Capital Humano y señala: (25) Adam Smith, *The Wealth of Nations*, Vol. II (Edimburgo; A. Strahan and T. Cadell, 1819), pág. 102

(26) Friedrich List, *The National System of Political Economy*, (Londres: Longmans, Green y Co., 1922), pág. 116

El Capital Humano se encuentra formado por habilidades y conocimientos que se adquieren en base a la educación y entrenamiento tanto formales como informales; dicho conocimiento nos lleva a tener conocimientos y familiaridad con cierto tipo de trabajos, lo que nos conduce a una productividad más elevada. Este conjunto de factores que forman al capital humano de un hombre, debe adquirirse o agrandarse a través de la Inversión en el capital humano. De ahí la importancia de invertir en capital humano.

Por lo general, los economistas cuentan con mercados para determinar un valor a las diferentes mercancías. Ya que la tierra y el capital físico se compran y se venden, y los precios del mercado se usan para medir su valor (27). Estos valores similares de mercado no son aplicables al trabajo, ya que no existe un método directo para medir el precio o la cantidad de capacidad productiva humana. En el caso del recurso humano, éste vende sus servicios por periodos limitados, y no puede venderse así mismo.

El crecimiento económico puede conducir a desequilibrios y variaciones en el precio del capital humano. Conforme se presenta el crecimiento, cambian las demandas de un activo de diferentes categorías de capital humano. Si las decisiones de inversión o movilidad quedan atrás de los cambios en la demanda, podrán variar los precios del capital humano, los cuales son inferiores a los niveles de equilibrio en una categoría y superiores en otra y así se promueve más rápido la movilidad y la reestructuración de las decisiones de inversión.

Comúnmente, los economistas, se han interesado en la relación entre el entrenamiento y las capacidades de obtener un salario determinado, mientras los educadores se han interesado en producir educación y entrenamiento. Sin embargo en el esfuerzo por eliminar la pobreza, tal división se está rompiendo. Los profesores se están interesando en el vínculo que hay entre la educación y los ingresos; los economistas, por su parte, le prestan interés a la producción de educación. Desde el punto de vista del capital humano, la mayor parte del trabajo en las funciones de producción de la educación es inadecuado.

Si se mantienen constantes los niveles de entrenamiento mientras que se observen las retribuciones a la educación, se asegura un crecimiento progresivo en aspectos como buen ambiente de trabajo, calidad, productividad y bienes mutuos entre los factores de producción (capital y trabajo).

A medida que aumenta la educación disminuyen los costos de entrenamiento. Cada trabajo requiere de ciertos conocimientos, pero tal conocimientos no se adquieren en la educación formal, por lo que sin un entrenamiento el trabajo resulta ser de poco valor. Si la educación y entrenamiento son complementarios, los beneficios obtenidos de ambos, serán mucho mayores.

La educación puede ser una inversión provechosa con el entrenamiento, pero tal vez no sin él. Al mismo tiempo el aumento de entrenamiento, podrá tener una pequeña retribución de salario si ya se posee preparación formal.

(27) Lester C. Thurow, "Inversión en Capital Humano", pág. 27

Es importante considerar sin embargo, que las empresas han dejado de invertir en los trabajadores debido al tiempo tan limitado en que ponen en práctica sus conocimientos. Ya que es otro patrón el que comúnmente disfruta de los beneficios del entrenamiento. Además las habilidades y el conocimiento adquirido durante los primeros años llegan a ser obsoletos e inaplicables.

Cuando se toma en cuenta la decisión de invertir en Capital Humano, no se debe considerar sólo como un contribuyente al crecimiento económico a través del incremento de la verdadera calidad del trabajo disponible para usos productivos, sino que existen otros motivos que pueden ser considerados al adquirir el capital humano, por ejemplo: el mostrar más interés, en la calidad de vida del trabajador.

Las empresas ocupan individuos con amplias capacidades, y cuyo capital humano es difícil de rentar en el mercado de trabajo. Este tipo de capital humano se adquiere a través del entrenamiento en el trabajo, así como la práctica y la experiencia.

Debido a las imperfecciones del mercado, el inversionista halla más barato dar entrenamiento que encontrar individuos con habilidades y conocimientos necesarios.

Las empresas encuentran provechoso aumentar el capital humano de sus fuerzas pues a mayor capital humano, mayor rendimiento y producción. Cuando la productividad de un trabajador con entrenamiento, se eleva, empieza la competencia por sus servicios.

En este momento la probabilidad de que un empleado abandone el trabajo, de la empresa en donde obtuvo la capacitación, las inversiones pueden no ser de provecho para la empresa, pero sí para el individuo y la sociedad. Considerando que el trabajador lleva su capital humano con él a su siguiente trabajo. Como resultado una inversión puede ser útil para el individuo e inútil para la empresa.

En el mercado de trabajo se incrementa la demanda del trabajo con capacitación. Las empresas se verán forzadas a dar entrenamiento, aún cuando del mercado externo puedan conseguir trabajadores entrenados.

Sin embargo las empresas deben interiorizar el problema del entrenamiento del trabajo, en lugar de dejárselo al mercado externo. "Los trabajadores capacitados deben formarse o crearse, no simplemente contratarse".

Los economistas tienen consideración especial al capital humano, por representar dos papeles importantes para la economía; primero como consumidor de bienes y servicios y segundo, como productor de los mismos.

Así mismo los economistas utilizan el postulado, de la maximización de utilidades cuando analizan la inversión en capital humano. Los individuos invierten en capital humano para lograr una maximización de utilidades. Sin embargo, en su papel de productor y consumidor debe ser visto no como maximizador de ingresos monetarios, sino más bien como maximizador de su utilidad.

Para un análisis económico de las decisiones de inversión del capital humano es fácil caer en la maximización de ingresos. Aunque esto no debería de ser lo correcto, pero prácticamente es el único método para llegar a respuestas acertadas y definitivas. Cada individuo deberá recordar que la maximización de ingresos forma

sólo una parte del problema de la inversión racional en el capital humano, no es lo adecuado basarse simplemente en criterios de maximización de utilidades, aunque los ingresos sean ciertamente un factor muy importante que deba considerarse.

Un trabajador puede recibir beneficios positivos o negativos en el proceso de utilizar su capital humano, ya que a el mismo, le puede agradar o no su propio trabajo, como consumidor. Así mismo su status en la comunidad se encuentra parcialmente determinado por sus actividades productivas, puede verse forzado a soportar ambientes o cercanías desagradables mientras se encuentra en su trabajo. Pero estos aspectos negativos pueden ser abatidos por los beneficios a través del salario y los conocimientos adquiridos.

Las habilidades del capital humano son necesarias para producir bienes y servicios. Sin embargo nunca son evaluados en el mercado, y por lo tanto, son difíciles de evaluar por quienes no se encuentran familiarizados con el mercado. El inversionista de capital humano es más bien un maximizador de utilidades y no de ingresos.

El capital humano requiere como todos los recursos, de gastos de mantenimiento para que permanezcan en funcionamiento y actualizados, para poder estar a la altura de la competencia. Estos costos de mantenimiento del capital humano, deben restarse de los ingresos o incluirse en los costos de adquisición antes de la capitalización.

Desafortunadamente desde el punto de vista del análisis económico, los mismos costos de mantenimiento que son necesarios para la producción lo son también para la inversión.

Sin embargo, se plantea la duda ¿Son parte de los costos de producción de bienes y servicios, la inversión en el capital humano?

El consumo, la producción y la inversión son productos unidos de las actividades humanas de mantenimiento. No hay manera de colocar estos costos de mantenimiento entre activos diferentes debido a que son productos unidos de los costos de mantenimiento. El capital humano tiene características de un recurso que van en aumento, así mismo como un recurso natural.

Las inversiones de capital humano son elevadas, esto es especialmente aplicables a las grandes inversiones en habilidades ocupacionales. Sin embargo es importante señalar en el capital humano tiene un período de inversión de 12-20 años, en educación formal y entrenamiento antes de que empiecen a generar ingresos.

Este período largo de inversión hace que la planeación sea difícil y artesgada puesto que nadie está seguro de cómo resultará total el final del período de inversión.

El tiempo de cada individuo es un elemento importante para los costos de adquisición de capital humano, el valor que asigne a su propio tiempo tendrá influencia sobre el beneficio de cualquier decisión de inversión.

El capital humano no es un activo negociables solamente pueden comprarse sus servicios o proporcionarse particulares de conocimientos específicos. El capital humano no puede divorciarse de su poseedor; por lo consiguiente es un activo no líquido.

Considerando el mundo tan incierto y arriesgado, si se presenta una emergencia el activo puede ser vendido, sin embargo el capital humano no es líquido, por lo que no puede servir como valla contra los riesgos e incertidumbres. En consecuencia tendrá un valor más bajo que el de una parte igualmente productiva como es el capital físico. Desde un punto de vista de la productividad, habrá como resultado una inversión muy baja en el capital humano una muy elevada en el físico.

A medida que se ignoran las peculiaridades del capital humano, se reduce la utilidad del concepto. Se convierte en una medida cada vez menos adecuada de capacidades productivas de trabajo debido a que se ignora parte de la futura fuente de bienes y servicios producida por el trabajo.

Para concluir, el análisis de la inversión de capital humano será cada vez más importante, por lo que el principal problema desde el punto de vista social y económico será el de cómo invertir sabiamente en seres humanos.

CAPITULO VI

VI. CASO PRACTICO. Modelo de un sistema de capacitación para obtener una mayor productividad, en una unidad docente de un nivel básico (primaria) a un nivel medio (secundaria).

- A). Identificación del problema
- B). Justificación
- C). Objetivos de la investigación
- D). Hipótesis
- E). Definición de la población objetivo
- F). Variables
- G). Proceso de captación de la información
- H). Interpretación de los resultados obtenidos
- I). Análisis de los resultados obtenidos

VI. CASO PRACTICO

A. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Como ya se ha señalado en el desarrollo del tema, la Capacitación en su contexto más amplio ha sido considerada como una obligación, más que como una inversión. Esto es debido a la escasa preocupación de la sociedad en general de contar con mano de obra calificada, lo cual da como resultado profesionistas mediocres y por ende una sociedad conformista.

La mayoría de las empresas mexicanas, ya sea medianas o pequeñas, viven un estancamiento en su desarrollo y crecimiento; por lo que cuentan con bajos índices de productividad y eficiencia, teniendo esto una repercusión en la economía del país y en los niveles de vida del trabajador.

El desinterés en materia de capacitación y adiestramiento, por parte de los empresarios mexicanos, va desde el desconocer la forma de ejecutarlas a tratar solo de cubrir una obligación legal, dejando a un lado el aspecto moral de cumplir con el personal.

B. JUSTIFICACION

Considero que si una organización desea ser competitiva, funcional y duradera, deberá tener una estructura bien consolidada, con base en la capacitación de sus recursos humanos, ya que al contar con personal altamente calificado se tendrá la oportunidad de alcanzar con menor dificultad las metas, que de acuerdo a las estrategias de acción se planteen. Serviría de poco contar con una gran inversión, un gran equipo y excelentes instalaciones; si los empresarios, y trabajadores no están plenamente capacitados para utilizarlos con eficiencia. Esta situación se presenta en la mayoría de las empresas, principalmente en las que son pequeñas y medianas.

La capacitación puede ser de gran beneficio para los empresarios, siempre y cuando lo realicen adecuadamente y estén conscientes de su importancia, siguiendo los objetivos de la misma y no considerándola como una imposición más por parte del Estado, sino como una posible solución a sus problemas de producción.

Un punto cuestionable sobre el origen de las deficiencias en la preparación de todo tipo de trabajador puede estar en la educación que cada individuo obtiene en las primeras experiencias con el conocimiento, o de ahí derivar si tiene otros fundamentos. Razón por lo cual, la preparación de los profesionales de la educación, es un tema interesante para analizar. Tema que quizás nos permita conocer cual es la preparación que tendrán nuestras futuras generaciones.

C. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Objetivo General

- Contar con recursos humanos capacitados en todos los niveles.

Objetivo Particular

- Conocer el nivel de preparación de los profesores de las Instituciones Educativas a nivel básico y nivel medio.

D. HIPOTESIS

La realización de este trabajo es con la finalidad de que aporte nuevas ideas con relación al tema, por lo que presento las siguientes hipótesis:

Hipótesis General

- La mayoría de las empresas pequeñas y medianas, al no contar con capacitación y adiestramiento para todo su personal, provoca la obtención de bajos índices de productividad y eficiencia, y por lo tanto a un estancamiento en su crecimiento y desarrollo, repercutiendo en la economía del país y en los niveles de vida de la población.

Hipótesis Particular

- Capacitar a los individuos que imparten la enseñanza puede ser una alternativa a seguir para lograr un mejor nivel de vida de los individuos que conforman nuestra sociedad, en combinación con la obtención de niveles de productividad altos.

E. DEFINICION DE LA POBLACION OBJETIVO

La investigación a desarrollar pretende conocer, cuál es la situación actual de las instituciones educativas en las escuelas particulares en la zona norte del Edo. de México, considerando Cuautlilan Izcalli específicamente, por considerarlo un Municipio diseñado bajo una estructura bien definida, en donde se puede notar que su propósito de autosuficiencia y prosperidad se ha realizado. La idea principal es conocer el nivel de preparación que tienen los profesores de dichas escuelas, con lo cual se podría determinar si satisfacen las necesidades que tiene la población de estudiantes y la sociedad, tanto de la zona como de todo sitio donde pudieran estos desarrollarse como profesionistas más adelante.

El tamaño de la muestra se determinará de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$nf = \frac{n}{1} + \frac{n}{N}$$

nf= Tamaño de la muestra deseada
 n= Tamaño deseado de la muestra
 N= Tamaño de la población

$$nf = \frac{10}{1} + \frac{10}{32} = 10.3125$$

$$nf = 10$$

El tamaño de la muestra para efectos de esta investigación, será de 10 escuelas particulares comprendidas en Cuautitlan Izcalli. Cuyo tiempo estimado es de un día por cada cuestionario.

F. VARIABLES

Variable independiente

Un sistema de capacitación establecido en el programa de las escuelas particulares, con la finalidad de alcanzar mejores niveles de preparación del profesorado.

Variable dependiente

- Recursos Humanos con iniciativa
- Implementación de programas de capacitación.
- Nivel de estudio de los directivos acorde con las expectativas que se planteen.

G. PROCESO DE CAPTACION DE LA INFORMACION

Realización de la entrevista

La entrevista se realizó con el fin de obtener la información por parte de los directivos de las escuelas primarias y secundarias, a quienes se consideraron las personas más apropiadas para el llenado de el cuestionario aplicado en la presente investigación.

Diseño del cuestionario

El cuestionario fue diseñado atendiendo las necesidades del objetivo de estudio, de tal manera que sea factible la cuantificación de las respuestas.

El tipo de preguntas que se aplicaron fueron:

- Abiertas (*)

(*) Se tratara de ser lo más objetivo posible, ya que la interpretación a respuestas abiertas pudiera prestarse a no encontrar una cuantificación real.

CUESTIONARIO

DATOS DE IDENTIFICACION

Denominación o Razón Social:

Nombre de quién proporciona la Información:

Puesto del Informante:

1. ¿Se maneja en esta escuela alguna política en la cual se señale que en determinados periodos de tiempo se proporcione capacitación a sus profesores en las áreas como: didáctica, psicología, pedagogía, sociología, etc.?

2. ¿Existe rotación de personal en esta escuela? ¿Por qué?

3. La rotación o cambio de personal docente durante el ciclo escolar implica un descontrol en el niño, ya que los métodos de enseñanza difieren de un profesor a otro. Además es importante considerar que se estaría rompiendo el "afecto y cariño" que se establece en la relación profesor-alumno. Considerando esto ¿Porqué se presenta la ya conocida, rotación de personal en las escuelas particulares? (que es este caso nos interesa)

4. ¿Se encuentran actualizados los programas y planes de estudio que se imparten en esta escuela o institución? SI ___ NO ___ ¿Por qué?

5. ¿Se les proporciona la adecuada motivación a sus profesores para que puedan impartir satisfactoriamente sus clases?
SI ___ NO ___ ¿Qué tipo de motivación?

6. ¿Considera usted que la preparación de los profesores se ve reflejada en los resultados satisfactorios o no de los niños?

SI ____ NO ____ ¿Por qué?

7. La Ley Federal del trabajo señala en su artículo 153, que todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento. ¿Se considera esta norma, en esta escuela? SI ____ NO ____ ¿Por qué?

8. ¿Considera que es necesario, proporcionar capacitación a docentes y directivos, para mejorar la enseñanza-aprendizaje?

9. Si consideramos que la respuesta a la pregunta 8 es SI, ¿Existe otro tipo de preparación de los profesores para hacer sentir al alumno que es miembro de un todo, estimulándolo para la socialización con sus compañeros, con la pretensión de que el niño sea más integral?

10. Cuando se revisan los objetivos del planteamiento didáctico para aumentar la eficiencia de la enseñanza, ¿Cuáles son las herramientas con las que cuentan, para llegar a óptimos resultados?

11. ¿Cuál es el perfil que debe cubrir un docente para considerarse como buen profesor?

12. El gran desequilibrio que existe entre la remuneración salarial y el poder adquisitivo del individuo, marca la pauta para determinar que, pocos son aquellos, que pueden cubrir una cuota "considerable" para la educación de sus hijos. Por lo que se hace presente el desacuerdo con la discriminación que existe en el campo de trabajo para egresados de escuelas Públicas. Usted que forma parte de un equipo de trabajo que tiene relación con la Secretaría de Educación Pública. ¿Sabe usted si la SEP cuenta actualmente con algún proyecto para las nuevas y presentes generaciones que no pueden cubrir el costo de una escuela particular?

13. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que originó la creación de escuelas particulares?

14. ¿Cree usted que, con la creación de escuelas particulares, la sociedad obtenga algún beneficio?

SI NO ¿Cuál y por qué?

15. Cada aspirante de esta escuela, ¿Debe cubrir el perfil señalado anteriormente, o también tiene que ser examinado prácticamente, para su aceptación?

Firma

Sello

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Tratamiento de los datos

Después de aplicar y obtener los cuestionarios contestados, se procedió a concentrar los datos con objeto de obtener mediante relaciones porcentuales bases para la sustentación o desaprobación de las hipótesis.

En función de las escuelas encuestadas, los resultados arrojados se expresan de la siguiente manera:

Escuelas visitadas	Cuestionarios resueltos sellados
10	10

Para el cálculo del porcentaje se tomará como base el total del cuestionario que fue de 10. (100 %)

H. INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Gráfica No. 1: Esta gráfica muestra los períodos en que se imparte la capacitación; el 50% de las escuelas cuentan con capacitación periódica, un 20% con cursos de actualización que imparte la SEP, otro 20% sólo pláticas al inicio de curso, el último 10% se abstuvo de contestar.

Gráfica No. 2: Esta gráfica muestra que tan frecuente se presenta la rotación de personal en las escuelas; el 20% señala que según los Interés personales de los profesores, el 60% dice no tener rotación de personal, un 10% sólo en cada ciclo escolar y el 10% evadió la respuesta.

Gráfica No. 3: Esta gráfica muestra cuales son las causas de la rotación de personal; un 30% señalan que no existe la rotación de personal, otro 30% que es por Ineptitud del profesor, el 20% según los Intereses personales y el 20% prefirió no dar respuesta.

Gráfica No. 4: Esta gráfica muestra cuales son los periodos en que se actualizan los planes de estudio; un 40% de acuerdo a las necesidades para estar a la vanguardia, el otro 40% cada año, según los programas de la SEP, un 10% dice que se modernizan de acuerdo al avance de los alumnos y el otro 10% tan solo dice que Si.

Gráfica No. 5: Esta gráfica muestra en que forma se proporciona la motivación; un 10 % dice tan sólo que Si, un 40% que si a través de prestaciones, un 10% dice que no por falta de presupuesto, otro 10% que a través de reconocimientos(diplomas), un 20% con pláticas de superación personal, y un 10% apoyándolos en áreas difíciles.

Gráfica No. 6: Esta gráfica muestra que tan determinante es la preparación de los profesores para obtener buenos resultados por parte de los alumnos; un 10% no es necesaria por que existe mucha diversidad de los alumnos, un 10% tan sólo dice Si, un

10% que no por falta de pedagogía en los profesores, un 60% si, la preparación es importante, un 10% dice que es determinante sólo cuando tienen la pedagogía.

Gráfica No. 7: Esta gráfica muestra la consideración que se tiene al aspecto legal de la capacitación y adiestramiento; un 50% tan sólo dice que SI, un 40% que si por que es necesario, un 10% que NO.

Gráfica No. 8: Esta gráfica muestra si la capacitación a docentes y directivos, mejora la enseñanza aprendizaje, según juicio de los directivos entrevistados; un 50% señalo que SI, el 20% que era necesario y el 30% que si por actualización.

Gráfica No. 9: Esta gráfica muestra, que preparación adicional tienen los profesores, para obtener una óptima socialización entre sus alumnos; un 20% no cuenta con preparación, un 10% Integridad y preparación, 30% desarrollo humano, 20% autoestima (psicología), 10% a través de pláticas y el 10% relaciones humanas.

Gráfica No. 10: Esta gráfica muestra, cuales son las herramientas de trabajo con las que cuentan los profesores, para Incrementar la calidad de la educación; 10% cartas descriptivas de plan de clase, 10% diseños curriculares y exámenes, 10% Jerarquización y la Investigación, 20% buena planeación y buena preparación, 10% sistema de enseñanza significativo, 10% libros, enciclopedias, video, TV y salidas pedagógicas, 10% plan anual, semanario y diario y por último un 20% mantuvo una respuesta evasiva.

Gráfica No. 11: Esta gráfica muestra cual es el perfil adecuado que debe cubrir un profesor; 20% formación profesional, investigación, planeación, 40% profesor por vocación, buen nivel académico e Integridad, 30% preparación profesional, dinámico y dedicación, responsable, humano, comprensivo, honesto, 10% que sean profesionales aunque no sean profesionistas.

Gráfica No. 12: Esta gráfica muestra, en que forma apoyan las escuelas particulares y la SEP a los niños de escasos recursos; 30% NO, 10% se realizan proyectos, que no pasan a ser reales, 20% con becas mínimas, 10% la SEP contribuye mejorando la educación, 10% respuesta evasiva, 10% se desconoce el tema.

Gráfica No. 13: Esta gráfica muestra, la razón por la que se originaron las escuelas particulares; 30% la demanda es mayor que la oferta, 50% para elevar la calidad de la educación, 10% la libertad de prestar un servicio y ofrecer alternativas distintas, 10% la decreciente calidad de la educación oficial.

Gráfica No. 14: Esta gráfica muestra, cuales son los beneficios que se obtienen con la existencias de escuelas particulares; 10% una formación de profesionistas más abierta e Integral, 20% un apoyo al gobierno en la falta de escuelas públicas, 40% mejor preparación académica, técnica y práctica, 20% generar la competencia para así mejorar el nivel de vida de la comunidad, 10% no conformamos con los actuales planes de estudio.

Gráfica No. 15: Esta gráfica muestra, que requisitos deben cubrir los profesores para Ingresar a la plantilla de profesores de una escuela particular; 50% no se entendió la pregunta y se respondieron cosas que no eran, 20% es suficiente con el perfil, 20% debe ser examinado prácticamente, 10% se le evalua su disciplina.

Una vez Interpretada la información de los cuestionarios, se incluyen algunos de ellos a continuación,

TESIS SIN PAGINACION

COMPLETA LA INFORMACION

CUESTIONARIO

DATOS DE IDENTIFICACION

Denominación o Razón Social:

Centro Escolar Ircollis S.C.

Nombre de quien proporciona la información:

Prof. Jesús González Sobrano

Puesto del Informante:

Director de Primaria

1. ¿Se maneja en esta escuela alguna política en la cual se señale que en determinados periodos de tiempo se proporcione capacitación a sus profesores en las áreas como: didáctica, psicología, pediatría, pedagogía, sociología etc.? ¿Cuál?
Capacitación en las áreas de: Psicopedagogía, didáctica de las diferentes asignaturas y Planeación.
2. ¿Existe rotación de personal en esta escuela? ¿Por qué?
Si (Según necesidades del mismo).
3. La rotación o cambio de personal docente durante el ciclo escolar implica un descontrol en el niño, ya que los métodos de enseñanza difieren de un profesor a otro. Además es importante considerar que se estaría rompiendo el "afecto y cariño" que se establece en la relación profesor-alumno. Considerando esto ¿Porqué se presenta la ya conocida rotación de personal en las escuelas particulares? (que en este caso nos interesa)
En la mayoría de los casos hay quienes en la práctica no se adaptan a las necesidades de la institución.
4. ¿Se encuentran actualizados los programas y planes de estudio que se imparten en esta escuela o institución? Si No ¿Por qué?
Se hace una revisión de ellos en el periodo julio-agosto. Resulta necesaria la adaptación constante.
5. ¿Se les proporciona la adecuada motivación a sus profesores para que puedan impartir satisfactoriamente sus clases?
Si No ¿Qué tipo de motivación?
Por carga administrativa, asesoría en las áreas difíciles.

6. ¿Considera usted que la preparación de los profesores se ve reflejada en los resultados satisfactorios o no de los niños?

Si No ¿Por qué?

Una buena preparación de clases implica todos los aspectos que requiere en alumno.

7. La Ley Federal del Trabajo señala en su artículo 153, que todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento, ¿Se considera esta norma, en esta escuela? Si No ¿Por qué?

Existe la necesidad existente de ello.

8. ¿Considera que es necesario, proporcionar capacitación a docentes y directivos, para mejorar la enseñanza-aprendizaje?

Sí, pues se considera como un proceso evaluable de manera constante.

9. Si consideramos que la respuesta a la pregunta 8 es Sí, ¿Existe otro tipo de preparación de los profesores para hacer sentir al alumno que es miembro de un todo, estimulándolo para la socialización con sus compañeros, con la pretensión de que el niño sea más integral?

Sí, además de la formación profesional debe considerarse esta durante la práctica constante.

10. Cuando se revisan los objetivos del planteamiento didáctico para aumentar la eficiencia de la enseñanza, ¿Cuáles son las herramientas con las que cuentan, para llegar a óptimos resultados?

Cartas descriptivas de plan de clase, formatos de evaluación de clases y contenidos.

11. ¿Cuál es el perfil que debe cubrir un docente para considerarse como buen profesor?

Formación profesional, actitud, investigación, planeación y desarrollo de la práctica.

FALLA DE ORIGEN

12. El gran desequilibrio que existe entre la remuneración salarial y el poder adquisitivo del individuo, marca la pauta para determinar que, pocos son aquellos, que pueden cubrir una cuota "considerable" para la educación de sus hijos. Por lo que se hace presente el desacuerdo con la discriminación que existe en el campo de trabajo para egresados de escuelas Públicas. Usted que forma parte de un equipo de trabajo que tiene relación con la Secretaría de Educación Pública, ¿Sabe usted si la SEP cuenta actualmente con algún proyecto para las nuevas y presentes generaciones que no puedan cubrir el costo de una escuela particular?

Generar constantemente la revisión de programas de apoyo a las escuelas pública (con exámenes resultados).

13. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que originó la creación de escuelas particulares?

La falta de oferta para toda la demanda existente.

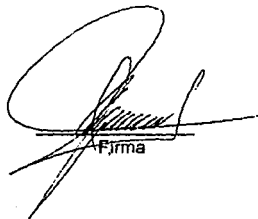
14. ¿Cree usted que, con la creación de escuelas particulares, la sociedad obtenga algún beneficio?

Si No ¿Cuál y por qué?

Una formación de profesionales más abierta e intergral.

15. Cada aspirante de esta escuela, ¿Debe cubrir el perfil señalado anteriormente, o también tiene que ser examinado prácticamente, para su aceptación?

Es examinado su perfil pero se aceptan alumnos que no necesariamente lo tienen pues tenemos programas que desempeñan esta necesidad.


Firma



"CENTRO ESCOLAR L. L. L. S. C."
PLATAYA 45 CENTRO URBANO
CUAUTIMAN IZCALLI
Teléfono 873-47-35
Registro Federal de Causantes CEL60827

12. El gran desequilibrio que existe entre la remuneración salarial y el poder adquisitivo del individuo, marca la pauta para determinar que, pocos son aquellos, que pueden cubrir una cuota "considerable" para la educación de sus hijos. Por lo que se hace presente el desacuerdo con la discriminación que existe en el campo de trabajo para egresados de escuelas Públicas. Usted que forma parte de un equipo de trabajo que tiene relación con la Secretaría de Educación Pública, ¿Sabe usted si la SEP cuenta actualmente con algún proyecto para las nuevas y presentes generaciones que no pueden cubrir el costo de una escuela particular?

Mr.

13. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que originó la creación de escuelas particulares?

Crear la calidad de la Educación.

14. ¿Cree usted que, con la creación de escuelas particulares, la sociedad obtenga algún beneficio?

Si No ¿Cuál y por qué?

Supervisar

15. Cada aspirante de esta escuela, ¿Debe cubrir el perfil señalado anteriormente, o también tiene que ser examinado prácticamente, para su aceptación?

Examinado

M. V. C. López M.
Firma



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
ESCUELA Nº 6116
SANTAGO TEPALCÁN
VAUTILAN ESCUELA
ALC-00424

FALLA DE ORIGEN

12. El gran desequilibrio que existe entre la remuneración salarial y el poder adquisitivo del individuo, marca la pauta para determinar que, pocos son aquellos, que pueden cubrir una cuota "considerable" para la educación de sus hijos. Por lo que se hace presente el desacuerdo con la discriminación que existe en el campo de trabajo para egresados de escuelas Públicas. Usted que forma parte de un equipo de trabajo que tiene relación con la Secretaría de Educación Pública, ¿Sabe usted si la SEP cuenta actualmente con algún proyecto para las nuevas y presentes generaciones que no pueden cubrir el costo de una escuela particular?

Si, claro que lo tiene e incluso son muy buenos proyectos.

13. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que originó la creación de escuelas particulares?

La libertad de prestar el servicio y de ofrecer alternativas distintas a las que proporciona el Estado

14. ¿Cree usted que, con la creación de escuelas particulares, la sociedad obtenga algún beneficio?

Si No ¿Cuál y por qué?

Tiene la libertad de elegir entre la gran diversidad de corrientes Pedagógicas, de estatus social o de intereses.

15. Cada aspirante de esta escuela, ¿Debe cubrir el perfil señalado anteriormente, o también tiene que ser examinado prácticamente, para su aceptación?

No. El único requisito es tener la edad y estar situados en términos de "normalidad" esto quiere decir que no recibimos alumnos con problemas profundos de aprendizaje por no tener el personal necesario y por la obligación de cumplir con un programa.

Margarita López de Ulloa

Firma

Sello

12. El gran desequilibrio que existe entre la remuneración salarial y el poder adquisitivo del individuo, marca la pauta para determinar que, pocos son aquellos, que pueden cubrir una cuota "considerable" para la educación de sus hijos. Por lo que se hace presente el desacuerdo con la discriminación que existe en el campo de trabajo para egresados de escuelas Públicas. Usted que forma parte de un equipo de trabajo que tiene relación con la Secretaría de Educación Pública, ¿Sabe usted si la SEP cuenta actualmente con algún proyecto para las nuevas y presentes generaciones que no pueden cubrir el costo de una escuela particular?

No desconoce

13. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que originó la creación de escuelas particulares?

La decreciente calidad en la educación oficial

14. ¿Cree usted que, con la creación de escuelas particulares, la sociedad obtenga algún beneficio?

Si No ¿Cuál y por qué?

Mejor educación y un apoyo al gobierno en la falta de escuelas públicas

15. Cada aspirante de esta escuela, ¿Debe cubrir el perfil señalado anteriormente, o también tiene que ser examinado prácticamente, para su aceptación?

Se le aplica sistema de admisión, pues emiten un medidor del ángulo de disciplina, tanto como el académico.

[Firma]
Firma

[Sello]
Sello

12. El gran desequilibrio que existe entre la remuneración salarial y el poder adquisitivo del individuo, marca la pauta para determinar que, pocos son aquellos, que pueden cubrir una cuota "considerable" para la educación de sus hijos. Por lo que se hace presente el desacuerdo con la discriminación que existe en el campo de trabajo para egresados de escuelas Públicas. Usted que forma parte de un equipo de trabajo que tiene relación con la Secretaría de Educación Pública, ¿Sabe usted si la SEP cuenta actualmente con algún proyecto para las nuevas y presentes generaciones que no pueden cubrir el costo de una escuela particular?

Si, ya que a nivel SEP se esta mejorando la educación tomando como base escuela particulares en las reuniones de la Supervisión (Directores).

13. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que originó la creación de escuelas particulares?

La finalidad de impartir una Educación Integral

14. ¿Cree usted que, con la creación de escuelas particulares, la sociedad obtenga algún beneficio?

Si No ¿Cuál y por qué?

Mayor preparación académica en la técnica y práctica

15. Cada aspirante de esta escuela, ¿Debe cubrir el perfil señalado anteriormente, o también tiene que ser examinado prácticamente, para su aceptación?

Si, también se realiza un examen de admisión.


Firma



DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN
ESCUELA PRIMARIA PART.
"SANTOS YERÓNIMO"
SANTOS YERÓNIMO, CAPA
CUAUTITLÁN, GUADALUPE
04100PFAUM0551

12. El gran desequilibrio que existe entre la remuneración salarial y el poder adquisitivo del individuo, marca la pauta para determinar que, pocos son aquellos, que pueden cubrir una cuota "considerable" para la educación de sus hijos. Por lo que se hace presente el desacuerdo con la discriminación que existe en el campo de trabajo para egresados de escuelas Públicas. Usted que forma parte de un equipo de trabajo que tiene relación con la Secretaría de Educación Pública, ¿Sabe usted si la SEP cuenta actualmente con algún proyecto para las nuevas y presentes generaciones que no pueden cubrir el costo de una escuela particular?

Si el otorgamiento de becas.

13. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que originó la creación de escuelas particulares?

La necesidad de recibir educación de calidad

14. ¿Cree usted que, con la creación de escuelas particulares, la sociedad obtenga algún beneficio?

Si No ¿Cuál y por qué?

Mejor preparación de sus hijos

15. Cada aspirante de esta escuela, ¿Debe cubrir el perfil señalado anteriormente, o también tiene que ser examinado prácticamente, para su aceptación?

Con el perfil es suficiente

Rubik
Firma



ESCUELA PRIMARIA
TURRÚ MATUTINO
QUANTILLAN QUANTILLAN, MEX.

12. El gran desequilibrio que existe entre la remuneración salarial y el poder adquisitivo del individuo, marca la pauta para determinar que, pocos son aquellos, que pueden cubrir una cuota "considerable" para la educación de sus hijos. Por lo que se hace presente el desacuerdo con la discriminación que existe en el campo de trabajo para egresados de escuelas Públicas. Usted que forma parte de un equipo de trabajo que tiene relación con la Secretaría de Educación Pública, ¿Sabe usted si la SEP cuenta actualmente con algún proyecto para las nuevas y presentes generaciones que no pueden cubrir el costo de una escuela particular?

Tiene brías por una aportación de 75.00 mensuales a nivel secundaria, la unidad es por para escuela.

13. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que originó la creación de escuelas particulares?

Mejorar la calidad de la educación y evitar la gente que al estado no pueda cubrir y que haya que pagar el que tiene.

14. ¿Cree usted que, con la creación de escuelas particulares, la sociedad obtenga algún beneficio?

Si No ¿Cuál y por qué?

Primero dejar el lugar para que a no tiene dinero, es más deberían de hacer estudios socioeconómicos y el que tiene dinero que no (qu) solgo en listas.

15. Cada aspirante de esta escuela, ¿Debe cubrir el perfil señalado anteriormente, o también tiene que ser examinado prácticamente, para su aceptación?

Aunque no es examinado prácticamente si el profesor empieza a no cubrir este requisito se habilita en el en caso de persistir se dan las graduas


Firma



ESCUELA PRIMARIA BARRA
"JOSE VASCONCELOS" Sello
A. C.
ECATITLAN IZCALLI, BEX.

12. El gran desequilibrio que existe entre la remuneración salarial y el poder adquisitivo del individuo, marca la pauta para determinar que, pocos son aquellos, que pueden cubrir una cuota "considerable" para la educación de sus hijos. Por lo que se hace presente el desacuerdo con la discriminación que existe en el campo de trabajo para egresados de escuelas Públicas. Usted que forma parte de un equipo de trabajo que tiene relación con la Secretaría de Educación Pública, ¿Sabe usted si la SEP cuenta actualmente con algún proyecto para las nuevas y presentes generaciones que no pueden cubrir el costo de una escuela particular?

N O

13. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que originó la creación de escuelas particulares?

Por la gran demanda de alumnos y porque cubre ciertas necesidades, también podría considerarse el elitismo.

14. ¿Cree usted que, con la creación de escuelas particulares, la sociedad obtenga algún beneficio?

Si No ¿Cuál y por qué?

Si en campo público y esto mejorará el nivel de vida de la comunidad.

15. Cada aspirante de esta escuela, ¿Debe cubrir el perfil señalado anteriormente, o también tiene que ser examinado prácticamente, para su aceptación?

debe ser examinado prácticamente


Firma



DIRECCIÓN GENERAL
DE EDUCACIÓN
E.S.C. SEC. PART. No 218
"COLEGIO BOSQUES
DEL ALBA S.C."

PLANTEL UNITARIO
CUARTELEJO LOCAL
QUINTANA ROO
060355PUN0218

12. El gran desequilibrio que existe entre la remuneración salarial y el poder adquisitivo del individuo, marca la pauta para determinar que, pocos son aquellos, que pueden cubrir una cuota "considerable" para la educación de sus hijos. Por lo que se hace presente el desacuerdo con la discriminación que existe en el campo de trabajo para egresados de escuelas Públicas. Usted que forma parte de un equipo de trabajo que tiene relación con la Secretaría de Educación Pública, ¿Sabe usted si la SEP cuenta actualmente con algún proyecto para las nuevas y presentes generaciones que no pueden cubrir el costo de una escuela particular?

No.

13. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que originó la creación de escuelas particulares?

La Necesidad Nacional y
la carencia en el campo de la Educación.

14. ¿Cree usted que, con la creación de escuelas particulares, la sociedad obtenga algún beneficio?

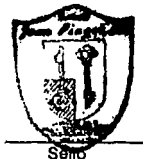
Si No ¿Cuál y por qué?

Mayor Preparación. Porque se trabaja con
mejor disciplina y sin presión educativa al dependiente
de la Iniciativa Privada.

15. Cada aspirante de esta escuela, ¿Debe cubrir el perfil señalado anteriormente, o también tiene que ser examinado prácticamente, para su aceptación?

En la actualidad se requieren los
datos concretos.


Firma



12. El gran desequilibrio que existe entre la remuneración salarial y el poder adquisitivo del individuo, marca la pauta para determinar que, pocos son aquellos, que pueden cubrir una cuota "considerable" para la educación de sus hijos. Por lo que se hace presente el desacuerdo con la discriminación que existe en el campo de trabajo para egresados de escuelas Públicas. Usted que forma parte de un equipo de trabajo que tiene relación con la Secretaría de Educación Pública, ¿Sabe usted si la SEP cuenta actualmente con algún proyecto para las nuevas y presentes generaciones que no pueden cubrir el costo de una escuela particular?

~~Existe un Departamento de áreas y debe saber que toda escuela particular está obligada a dar este beneficio~~

13. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que originó la creación de escuelas particulares?

~~El gobierno no puede cubrir las necesidades de toda la población, se inició con servicios con costo adicional se ha hecho elitista y a una~~

14. ¿Cree usted que, con la creación de escuelas particulares, la sociedad empobrecida obtenga algún beneficio?

Si No ¿Cuál y por qué?

~~Que no nos comparemos con los actuales planes de estudios y que no substituyamos los valores intelectuales del menor.~~

15. Cada aspirante de esta escuela, ¿Debe cubrir el perfil señalado anteriormente, o también tiene que ser examinado prácticamente, para su aceptación?

~~Cualquier alumno puede ingresar al Colegio siempre y cuando se comprometa a estudiar y a seguir una Disciplina.~~


Firma



I. ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

La aprobación o desaprobación de la hipótesis:

Hipótesis General

- La mayoría de las empresas pequeñas y medianas, al no contar con capacitación y adiestramiento para todo su personal, provoca la obtención de bajos índices de productividad y eficiencia, y por lo tanto a un estancamiento en su crecimiento y desarrollo, repercutiendo en la economía del país y en los niveles de vida de la población.

Hipótesis Particular

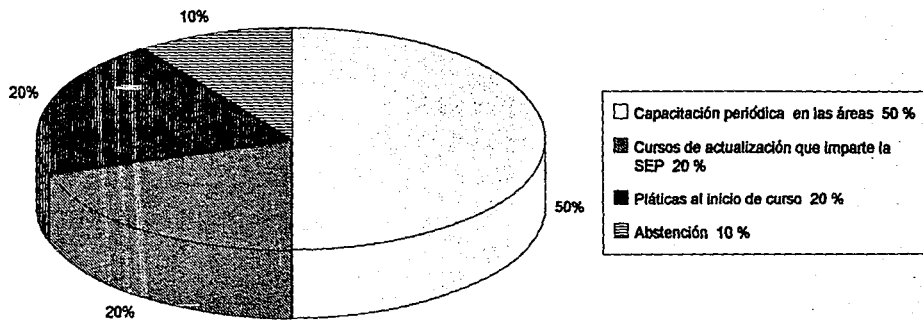
- Capacitar a los individuos que imparten la enseñanza puede ser una alternativa a seguir para lograr un mejor nivel de vida de los individuos que conforman nuestra sociedad, en combinación con la obtención de niveles de productividad altos.

La información obtenida en la investigación, permite determinar que la hipótesis planteada es verdadera y se fundamenta en:

- El 40 % de la población entrevistada considera que los planes de estudio se actualizan con la finalidad de estar a la vanguardia.
- El 60 % de la población considera que la preparación de los profesores es determinante para obtener buenos resultados.
- El 50 % de la población considera que es necesario impartir la capacitación y adiestramiento desde el punto de vista legal.
- El total de la población está convencida de que proporcionar capacitación y adiestramiento a los docentes y directivos mejora la enseñanza aprendizaje y por ende una sociedad más productiva.
- El 50 % considera que las escuelas particulares tienen origen en elevar la calidad de la educación.
- El 40 % de la población considera que la existencia de escuelas particulares da pie a una mejor preparación académica, técnica y práctica.

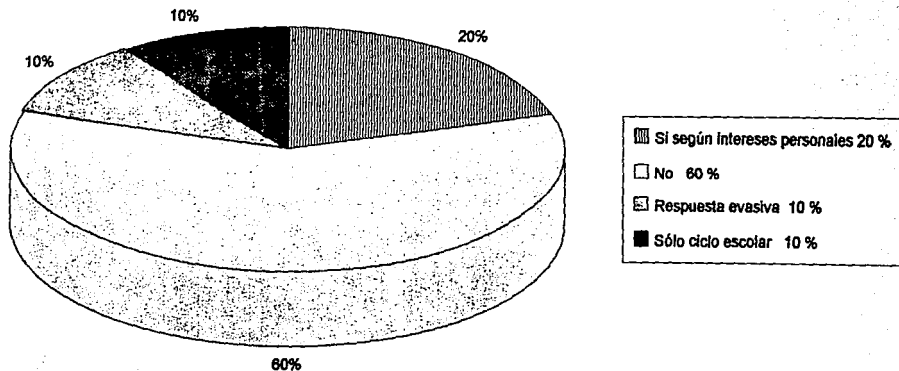
APENDICE

PERIODOS EN QUE SE IMPARTE CAPACITACION A LOS DOCENTES



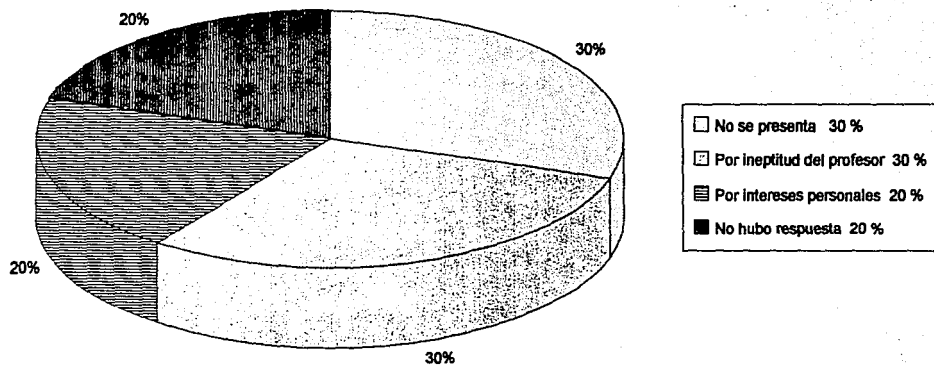
Gráfica No. 1

SE PRESENTA LA ROTACION DE PERSONAL EN LAS ESCUELAS PARTICULARES



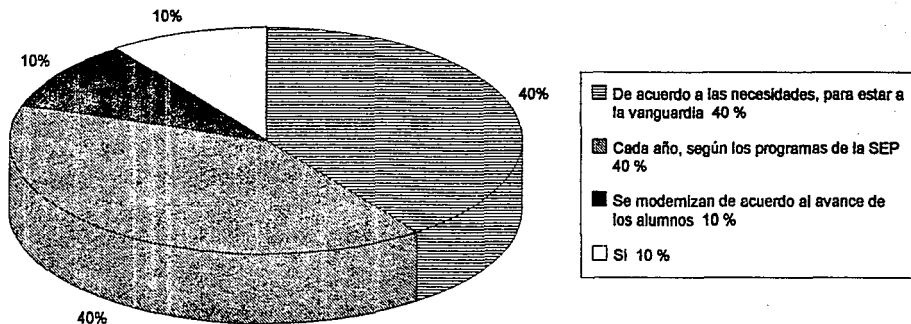
Gráfica No. 2

CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL



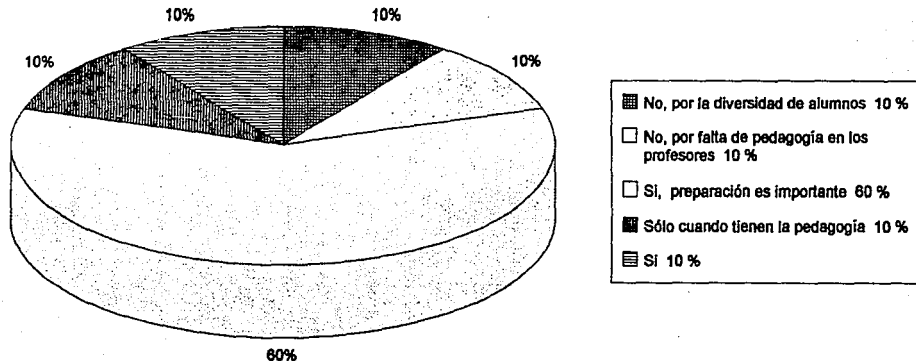
Gráfica No. 3

PERIODOS EN QUE SE ACTUALIZAN LOS PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO



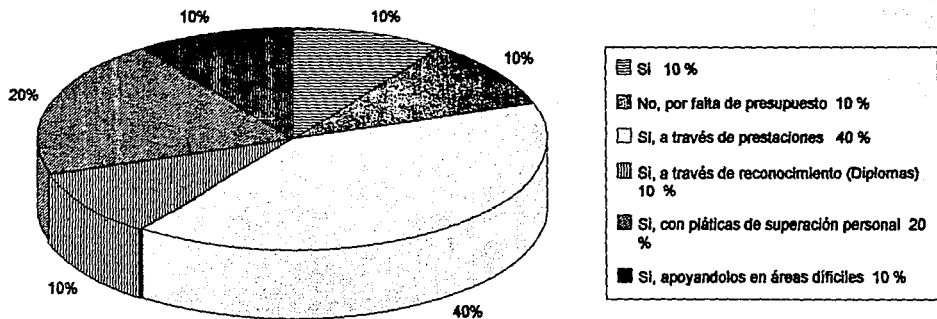
Gráfica No. 4

ES DETERMINANTE LA PREPARACION DE LOS PROFESORES, PARA OBTENER BUENOS RESULTADOS



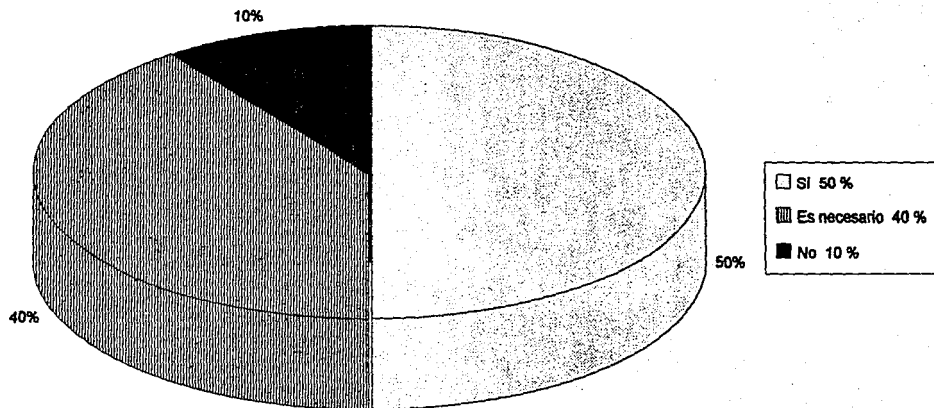
Gráfica No. 6

EN QUE FORMA SE MOTIVA AL PERSONAL DOCENTE



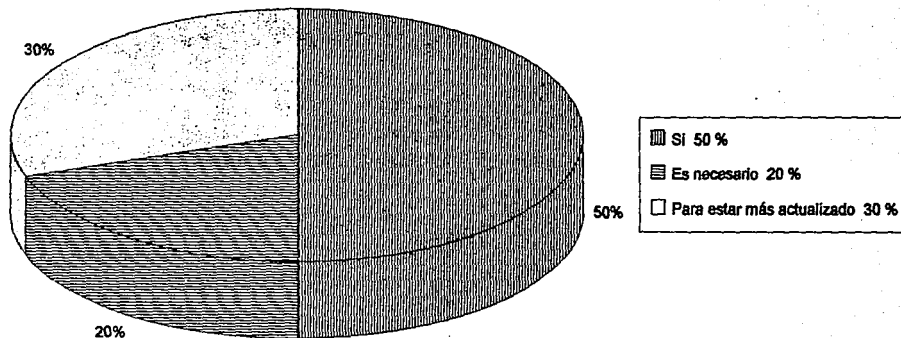
Gráfica No. 5

ES CONSIDERADO EL ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



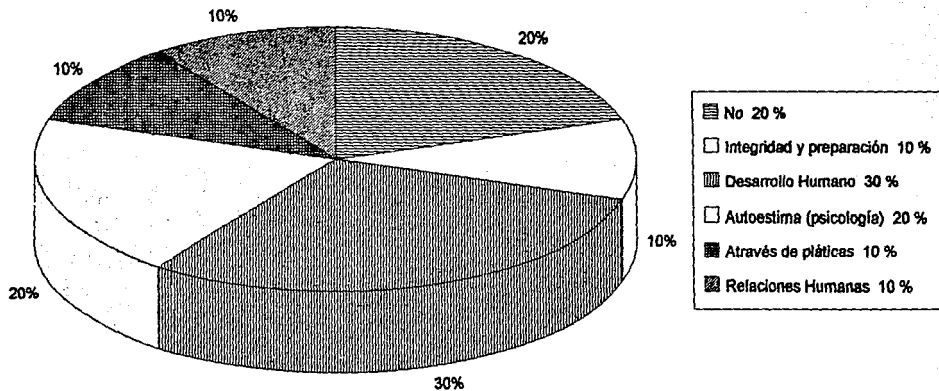
Gráfica No. 7

**PROPORCIONAR CAPACITACION A DOCENTES Y DIRECTIVOS,
MEJORA LA ENSEÑANZA APRENDIZAJE**



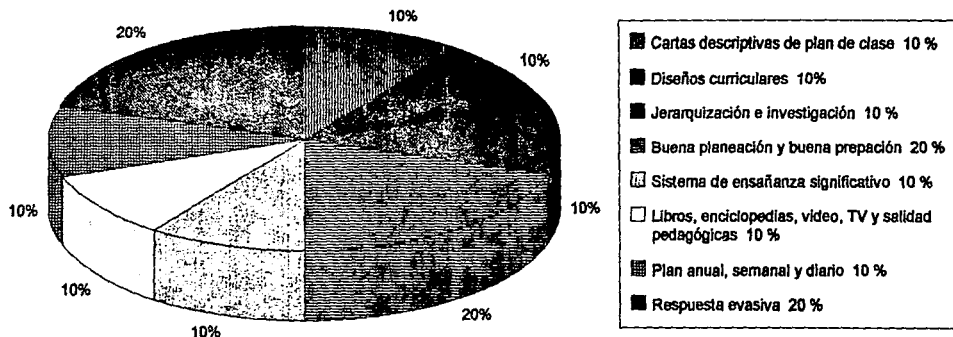
Gráfica No. 8

CUENTAN LOS PROFESORES CON PREPARACION ADICIONAL, PARA PROPICIAR LA SOCIALIZACION DE SUS ALUMNOS



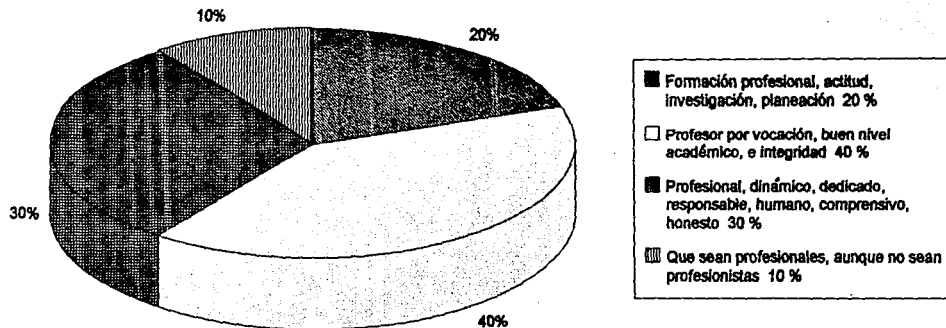
Gráfica No. 8

CUALES SON LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO CONSIDERADAS PARA AUMENTAR LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA



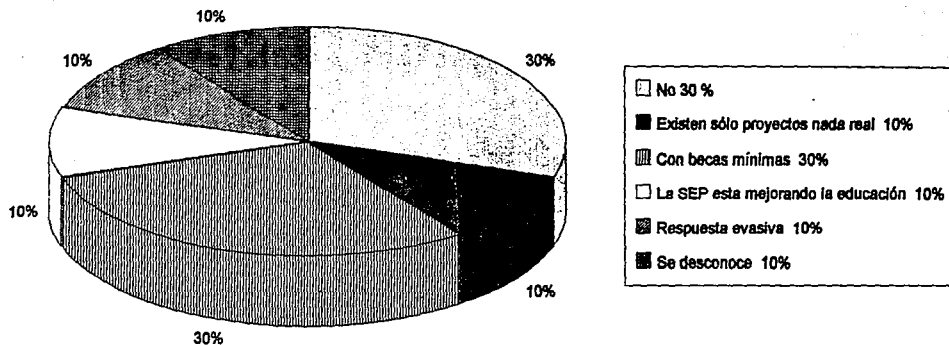
Gráfica No. 10

CUAL ES EL PERFIL ADECUADO QUE DEBE CUBRIR UN PROFESOR



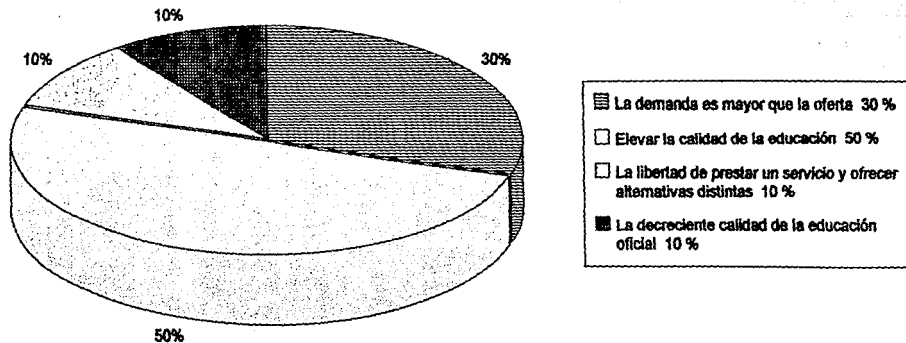
Gráfica No. 11

EN QUE FORMA APOYAN LAS ESCUELAS PARTICULARES Y LA SEP, A LOS NIÑOS DE ESCASOS RECURSOS



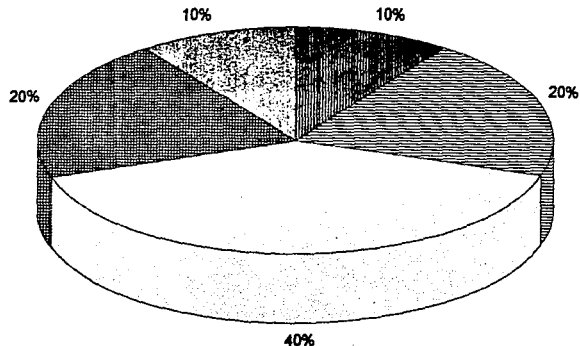
Gráfica No. 12

RAZONES POR LAS QUE SE CREARON LAS ESCUELAS PARTICULARES



Gráfica No. 13

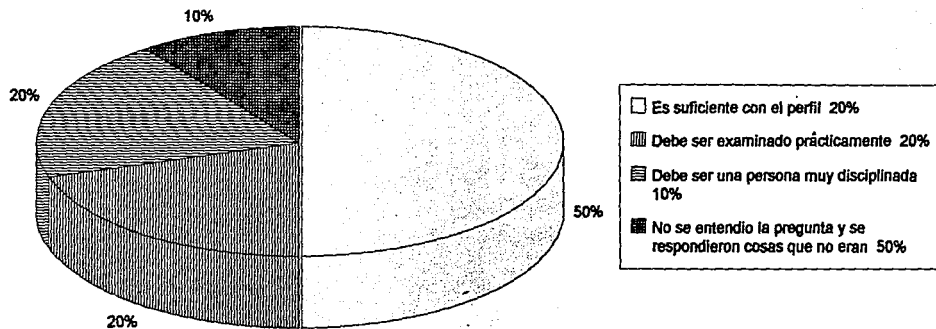
CUALES SON LOS BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN, CON LA EXISTENCIA DE ESCUELAS PARTICULARES



- Profesionistas con una formación más abierta e integral 10 %
- ▨ Significa un apoyo al Gobierno, por la falta de Escuelas Públicas 20 %
- Mejor preparación académica, técnica y práctica 40 %
- ▩ Que propicie la competencia, para mejorar el nivel de vida de la población 20 %
- ▤ No conformarse con los planes de estudio actuales 10 %

Gráfica No. 14

QUE REQUISITOS DEBE CUBRIR UN PROFESOR PARA INGRESAR A UNA ESCUELA PARTICULAR



Gráfica No. 15

CONCLUSIONES

Como ya se señaló anteriormente, la investigación se desarrolló en las Instituciones educativas de Cuautlitan Izcailli, por lo tanto las conclusiones estarán enfocadas a esta zona.

Toda Institución educativa de carácter lucrativo, requiere de una plantilla de profesores con un alto nivel de preparación, para poder cumplir con los resultados que espera la población a quien presta el servicio.

Y esto puede llevarse a cabo a través de una capacitación periódica. En cuanto al costo se puede considerar que no es elevado, por lo tanto puede ser absorbido por las Instituciones sin muchas dificultades, lo cual estará compensado con el incremento en la demanda. Esto tendrá su repercusión en el crecimiento de la población y mejores niveles de vida.

Con la información obtenida en la investigación realizada, podemos concluir que el aspecto de capacitación como prestación, no es definida, ni considerada como importante dentro de las actividades de una institución educativa.

Estas Instituciones cuentan con los recursos suficientes para otorgar esta prestación, sin embargo los directivos y dueños, desconocen los beneficios de contar con capacitación periódica para los docentes, ya que además de contar con personal capacitado la educación a impartir sería de mayor calidad, con lo que se podrá obtener un determinado prestigio, que permitirá con mayor facilidad captar a más alumnos. Y al mismo tiempo estaría cumpliendo con el cometido de superación de el personal que puedan en un futuro elevar la productividad y eficiencia en el campo de trabajo. Y esto por supuesto trae consigo elevar el nivel de vida del propio país.

PROPUESTA

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se determina que es necesario establecer en todo contrato de trabajo una cláusula de observancia obligatoria, que señale una capacitación periódica, no solo de los docentes, sino de toda persona que preste sus servicios a una empresa, no importando la índole de la misma.

Por lo que propongo lo siguiente:

El aspecto teórico de la capacitación sea llevado a la práctica, con el propósito de crear primeramente la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, que se encargue de elaborar los programas y de detectar las necesidades que se tengan al respecto, así como coordinar y controlar la impartición de la misma.

Se debe considerar a la capacitación y adiestramiento como un instrumento para la obtención de calidad y por lo tanto de productividad.

Es importante cuidar el no caer en problemas legales por no otorgar ese derecho a los trabajadores.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Administración de personal
Wendell L. French.
- 2.- Administración de personal
Raymundo Awaro Guzmán
- 3.- Administración de Recursos Humanos
Idalberto Chiavenato
- 4.- La capacitación práctica en las organización
Alejandro Mendoza Nuñez
- 5.- Aspectos prácticos de la capacitación y adiestramiento
Lic. Adolfo Tena Morelos
- 6.- Administración de Recursos Humanos
L. W. Rue
- 7.- Administración de personal (PRIMERA PARTE)
Agustín Reyes Ponce
- 8.- Principios de la admón. científica
Friederick W. Taylor
- 9.- Administración
Harold Koontz
Cyril o' Donnell
- 10.- El Comportamiento humano en el trabajo
Keith Davis John W. Newstrom
- 11.- El Aspecto Humano de las Empresas
Douglas McGregor
- 12.- Problemas de la Administración de Empresas
Lic. Isaac Guzmán Valdivia
- 13.- Administración de Recursos Humanos
Fernando Arias Galicia
Editorial Trillas
México, D.F.
- 14.- Capacitación de Recursos Humanos
J. Marroquín Quintana
Ediciones Gemika

- 15.- Inversión en Capital Humano
Lester C. Thurow
- 16.- Personal los Problemas humanos de la Dirección
George Straus
- 17.- Capacitación y desarrollo de personal
Alfonso Siliceo A.
Editorial Limusa
México, D.F.
- 18.- Capacitación; necesidades del personal administrativo del área de educación básica en el estado de México (Tesis)
FES-CUAUTLAN
106-22
026/87
- 19.- Seguimiento modelo de la Capacitación y adiestramiento en México(Tesis)
FES-CUAUTLAN
106-22
030/85
- 20.- Ley Federal del Trabajo
Editorial Pac, S.A. de C.V.
México, D.F. (1992)
- 21.- Constitución Política Mexicana

HEMEROGRAFIA

Disposiciones legales y administrativas referentes a la Capacitación y el Adiestramiento (Folleto 1981). De la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de UCECA(Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento), de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.