



872702
UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02 A LA

Universidad Nacional Autónoma de México ¹⁴

Escuela de Administración y Contaduría

"LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN Y EL
ADIESTRAMIENTO DE LOS CUSTODIOS DEL CENTRO
DE READAPTACIÓN SOCIAL DE URUAPAN, MICH.
PARA MANTENER UNA RELACIÓN Y TRATO ADECUADO
CON LOS INTERNOS"

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

CECILIA TORRES CÁRDENAS

ASESOR:

LIC. ILDEFONSO HUANTE S.

URUAPAN, MICHOACÁN, 2002



UNIVERSIDAD
DON VASCO, A. C.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

PAGINACION DISCONTINUA

INDICE

	<i>Página</i>
INDICE	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
LA ADMINISTRACIÓN	
1.1 Conceptos	6
1.2 Objeto	7
1.3 Finalidad	8
1.4 Características	8
1.5 Importancia	10
1.6 El Proceso Administrativo	11
1.7 Principios de la Administración	13
1.8 Organización Social y Administración Pública	
1.8.1 Conceptos de Organización Social	16
1.8.2 Administración Pública	16
1.9 Áreas Funcionales	17
CAPITULO II	
LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
2.1 Conceptos	20
2.2 Objetivos	22
2.3 Importancia	23
2.4 Funciones de Recursos Humanos	23
2.5 Técnicas Usadas en el Área de Recursos Humanos	24
2.6 Políticas de Recursos Humanos	26
2.6.1 Bases de Políticas de Recursos Humanos	27
CAPITULO III	
CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	
3.1 La Capacitación	
3.1.1 Conceptos de Capacitación	35
3.1.2 Finalidad e Importancia de la Capacitación	36
3.1.2.1 Finalidad	36
3.1.2.2 Importancia	36
3.1.3 Necesidades de Capacitación	37
3.1.4 Determinación de las Necesidades de Capacitación	38
3.1.4.1 Técnicas para determinar necesidades de capacitación	39

3.1.5	Programación de la Capacitación	43
3.1.5.1	Etapas de un programa de capacitación	44
3.1.6	Ejecución de la Capacitación	46
3.1.6.1	Local de la capacitación	46
3.1.7	Métodos de la capacitación	49
3.1.7.1	Métodos de capacitación directa	49
3.1.7.2	Métodos de capacitación indirecta	51
3.1.8	Evaluación de la Capacitación	51
3.2	El Adiestramiento	52
3.2.1	Conceptos de Adiestramiento	52
3.2.2	Determinación de las Necesidades de Adiestramiento	53
3.2.3	División y Tipos de Adiestramiento	55
3.2.3.1	Técnicas de administración	59
3.2.4	Formación de Manuales de Adiestramiento	60
3.2.4.1	Contenido del manual	60

CAPITULO IV

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS CUSTODIOS DEL CERESO DE URUAPAN, PARA MANTENER UNA RELACIÓN Y TRATO ADECUADO CON LOS INTERNOS

4.1	Planteamiento del Problema	62
4.2	Objetivos	63
4.3	Hipótesis	64
4.4	Metodología de la Investigación	64
4.5	Determinación de la Muestra	66
4.6	Síntesis de la Información del Dpto. de Recursos Humanos	68
4.7	Síntesis de la Información de Custodios	70
4.8	Síntesis de la Información de Internos	76
4.9	Observación	80
4.10	Análisis e Interpretación de los Datos	85
4.11	Gráficas de Apoyo a la Información	92
4.11.1	Gráficas de Custodios	93
4.11.2	Gráficas de Internos	106

CONCLUSIONES	114
---------------------	-----

RECOMENDACIONES	118
------------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	123
---------------------	-----

INTRODUCCION

De acuerdo con Koontz y O'Donell, la administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes (1992:3).

La administración de recursos humanos existe gracias a las organizaciones y a las personas. Sin embargo, la organización puede contar con los mejores recursos materiales, grandes recursos financieros, pero si no se preocupa por contar con el personal idóneo para manejar los recursos materiales y financieros, su posibilidad de éxito es realmente mínima.

De tal forma que considero al factor humano como el elemento de mayor importancia en cualquier organización. Por lo tanto, es necesario contar con un adecuado programa de integración de personal que permita a la organización desempeñar cada una de las funciones que la empresa requiera. Dentro de este proceso de integración es importante, contar con un programa de capacitación y adiestramiento que prepare al personal física y mentalmente para llevar a cabo su labor y coadyuve al logro de los objetivos de la misma.

Así pues, la capacitación y adiestramiento son tema de esta investigación, enfocado a la importancia que estos conceptos tienen para con los custodios del CIERESO de Uruapan, pues de sus conocimientos, habilidades y aptitudes para desempeñarse depende el trato otorgado a los custodios, seres humanos que merecen respeto y un trato digno.

El objetivo de la investigación, es analizar las técnicas de capacitación y adiestramiento utilizadas en el CERESO de esta ciudad con los custodios del mismo.

Una de las hipótesis que se han planteado en esta investigación es que las técnicas y métodos utilizados en la capacitación y adiestramiento de los custodios no son las adecuadas; por lo que el desempeño de su labor se vuelve rutinaria e ineficiente.

Se presenta este trabajo en dos partes, que son:

a) INVESTIGACIÓN TEÓRICA

b) CASO PRÁCTICO, realizado en el Centro de Readaptación Social de esta ciudad, Uruapan.

La investigación teórica está dividida en tres capítulos.

El capítulo primero presenta los aspectos más sobresalientes de la administración; conceptos de diversos autores, la importancia que la administración tiene en la sociedad, el primer modelo del proceso administrativo que fue realizado por Henry Fayol y los principios establecidos por el mismo autor.

El segundo capítulo está enfocado concretamente a la administración de recursos humanos. Aquí se resaltan algunos conceptos, los cuales nos permiten inferir que el factor humano es el más importante elemento de una organización; además encontramos la función, objetivos e importancia de la administración de

recursos humanos, la función de este departamento y las técnicas usadas que pueden aplicarse en forma directa o indirecta al personal.

En el capítulo tres se habla específicamente de la capacitación y el adiestramiento, el cual es un proceso educacional que busca la formación y preparación de las personas. Se presenta una programación de capacitación, así como la determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento, los métodos que pueden emplearse y las técnicas además de la evaluación de la capacitación.

El caso práctico se realizó en el Centro de Readaptación Social de Uruapan; se presenta en el capítulo cuatro.

En la investigación de campo podemos apreciar la forma en que el departamento de recursos humanos proporciona el personal necesario a nuestra área de interés, que es el departamento de seguridad y custodia, los requisitos que se les piden a las personas que pretenden ocupar un puesto de custodia y la importancia que para el CERESO tiene el contar con un programa de capacitación y adiestramiento.

En esta investigación, para la recolección de datos se utilizaron las técnicas de observación y encuesta. Se llevaron a cabo entrevistas con el personal de custodia y con internos; además de la aplicación de cuestionarios.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados en las entrevistas, cuestionarios, así como una breve reseña de lo observado durante las visitas realizadas al CERESO; todo esto enfocado a la importancia que tiene en hecho

de que el personal se encuentre capacitado y adiestrado para lograr un buen desempeño de sus funciones.

Este, es un trabajo en el cual se pretende analizar y evaluar las técnicas de capacitación y adiestramiento que se llevan a cabo en el CIERESO de esta ciudad, para que los custodios mantengan una buena relación con los internos del mismo. De esta manera, nos damos cuenta que independientemente del tipo de organización que se pretenda administrar, es necesario que el personal se encuentre adecuadamente preparado para que realice sus funciones de la mejor manera y con su efectiva participación se logren los objetivos de la institución.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION

Toda organización es creada con el firme propósito de lograr "algo" muy concreto; así, la organización va a pretender alcanzar tres tipos de objetivos en general, que son: económico, social y de servicio.

Aun cuando los directivos de la empresa tengan bien definidos sus objetivos difícilmente llegarán a realizarse si no existe un proceso para planear, coordinar y controlar todas y cada una de las acciones a realizar dentro de la organización. Es aquí donde la administración participa como una disciplina persiguiendo la satisfacción de los objetivos organizacionales; para ello es necesario contar con una estructura y con la coordinación del esfuerzo humano.

Obviamente la empresa requiere de una serie de recursos para poder producir, se dice que, cuantos más recursos tengan las empresas mejor será su funcionamiento. Sin embargo, si la organización se preocupa ampliamente por mantener mayores recursos materiales, financieros e inclusive humanos, pero no mantiene una adecuada administración de los mismos, el éxito en sus objetivos no se concretará.

Por tanto, la administración es fundamental en una organización.

En este primer capítulo, se presentan los aspectos más sobresalientes de la administración; como son: conceptos, objeto, importancia, características, el proceso administrativo, los principios de la administración y las áreas funcionales.

Esto, con la finalidad de que a través de estos conceptos el lector tenga la posibilidad de comprender con mayor facilidad, que la capacitación y el adiestramiento son parte fundamental en todo el proceso que se requiere para administrar una organización.

1.1 CONCEPTOS

“La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos”

George Terry (1992:22)

“Administración es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.”

F. L. Brech (1992:3)

“Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

A. Fernández Arena (1992:3)

Por tanto, podemos considerar la Administración como un proceso a través del cual deben cumplirse algunas etapas importantes, tales como la planeación en la cual se va a determinar qué es lo que se pretende lograr; la coordinación que nos permite relacionar las actividades y esfuerzos realizados

para lograr lo planeado; y el control, en el cual vamos a verificar que las cosas se realicen conforme han sido planeadas y en caso contrario corregir a tiempo.

Para llevar a cabo la función de Administración, es necesario contar con los elementos indispensables que van a participar en la obtención de los resultados; hablamos de recursos materiales, financieros y por supuesto humanos; siendo estos últimos los más importantes colaboradores en el logro de los objetivos. Es por ello, que tanto se ha dicho que Administrar es lograr que las cosas se realicen por medio de otros.

1.2 OBJETO

El objeto de la Administración consiste en lograr la satisfacción de los objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización. Estos objetivos se engloban en:

OBJETIVOS DE SERVICIO

Buscan satisfacer a los clientes o usuarios.

OBJETIVOS SOCIALES

Satisfacen necesidades de miembros de la propia organización, de la colectividad y del gobierno

OBJETIVOS ECONÓMICOS

Van a satisfacer a grupos, dueños o accionistas y a la misma organización.

1.3 FINALIDAD

La Administración busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación; entre las formas de coordinar a las personas y cosas que forman una empresa se obtendrá mayor o menor eficiencia, independientemente de la eficiencia resultante de otros factores de la empresa; como la maquinaria, el mercado, el capital, etc.

El término coordinación responde a la esencia de la administración, abarca:

- a) La acción de quién está administrando.
- b) La actividad misma que resulta de la administración, o en la que ésta se traduce; ya se hagan planes, se dirija o mande, se organice; todos es coordinar cosas, acciones, personas, fines, intereses, etc.
- c) El fin perseguido, lo que se pretende lograr es decisivo.

1.4 CARACTERÍSTICAS

Las características generales que presenta la administración son:

SU UNIVERSALIDAD

El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en una sociedad religiosa, etc.

SU UNIDAD JERÁRQUICA

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la administración. Así, en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo desde el Director General hasta el último subordinado".

SU ESPECIFICIDAD

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (en la empresa: funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador. Cuanto más grande sea el organismo social, la función más importante de un jefe es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.

SU UNIDAD TEMPORAL

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por tanto, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, controlar, organizar, etc.

Las etapas, fases y elementos de la administración, se llevan a cabo a través de un ciclo. Dicho ciclo se presenta en forma temporal y repetitiva.

1.5 IMPORTANCIA

Los siguientes hechos demuestran la importancia de la administración:

- La administración se da dondequiera que exista un organismo social, es decir, es universal.
- En toda organización existe una coordinación de sus medios.
- El éxito de un organismo social depende, directa o inmediatamente, de su buena administración. Ésto es, el buen manejo de los elementos materiales, financieros y humanos con que el organismo cuenta.

Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Es en ella donde quizá la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

Para empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, esto es, obtener una mejor coordinación de sus elementos.

La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende de la adecuada

administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma formada por ella tendrá que serlo.

En especial para los países que están en desarrollo, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de los empleados y trabajadores, etc. Bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

1.6 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Al definir lo que es la administración, Fayol implícitamente definió los elementos que la componen: previsión, organización, dirección, coordinación y control.

Estos cinco elementos constituyen lo que conocemos como Proceso Administrativo; son las funciones que debe realizar el administrador.

El proceso administrativo constituye la base de una buena administración, lo que nos lleva a tener una buena organización; toda vez que una empresa no puede desarrollarse en torno a personas, sino a su organización. El proceso administrativo debe estar basado en principios establecidos a largo plazo que tengan prioridad sobre las personas.

El proceso administrativo, en la medida que se repite, permite una continua corrección y ajuste a través de la retroalimentación.

Así, el desarrollo de un ciclo permite, hasta cierto punto, definir cuales son las correcciones que deberán ser introducidas en el ciclo siguiente.

El siguiente, fue el primer modelo que existió de proceso administrativo, establecido por Henry Fayol; su importancia reside en el hecho de incorporar la racionalidad, la medida y la eficiencia en todo organismo social que lo utilizará.

PREVISIÓN

Proveer significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo. La previsión tiene su principal manifestación, en un instrumento eficaz, como lo es el programa de acción.

El programa de acción es a la vez el resultado a que se tiende la línea de conducta que se ha de seguir, los medios que se han de emplear, las etapas que se han de franquear; es una especie de cuadro del futuro en el que los acontecimientos próximos están previstos con cierta claridad.

ORGANIZACIÓN

Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal.

DIRECCIÓN

Una vez constituido el cuerpo social, se trata de hacerle funcionar: tal es la misión de la dirección.

Esta misión se reparte entre los diversos jefes de la empresa, ya que cada uno está encargado y tienen la responsabilidad de su unidad.

Para cada jefe la dirección consiste en sacar el mejor partido posible de los agentes que componen su unidad, en interés de la empresa.

COORDINACIÓN

Coordinar es introducir la armonía entre todos los actos de una empresa, con objeto de facilitar su funcionamiento y su éxito.

Es tener en cuenta, en una operación cualquiera (técnica, comercial, financiera u otra), las obligaciones y las consecuencias que esta operación entraña para todas las funciones de la empresa.

Es dar a las cosas y a los hechos las proporciones que convienen, adaptar los medios al objeto.

CONTROL

El control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos.

Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición. Se aplica a todo, a las cosas, a las personas, a los actos.

1.7 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Henry Fayol dota a la administración de una serie de principios, los cuales, son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. Se trata de saber utilizarlos; es un arte difícil que exige inteligencia, decisión y mesura.

Los principios propuestos por Henry Fayol son:

DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO

Producir más y mejor con el mismo esfuerzo

DE AUTORIDAD - RESPONSABILIDAD

El derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer

DE DISCIPLINA

El respeto a las convenciones que tienen por objeto la obediencia, la actividad y las muestras exteriores de respeto

DE UNIDAD DE MANDO

Un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe

DE UNIDAD DE DIRECCIÓN

Un solo jefe y solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto

DE LA SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL GENERAL

El interés de un agente o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa

DE LA REMUNERACIÓN DEL PERSONAL

Es el precio del servicio prestado. Debe ser equitativo y que en la medida de lo posible, dé satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al patrón y al empleado

DE LA CENTRALIZACIÓN

Del carácter del jefe, del valor de sus subordinados y también de las condiciones de la empresa depende la parte de iniciativa que conviene dejar los intermediarios. El grado de centralización debe variar según los medios

DE LA JERARQUÍA

Serie de niveles que existen desde la autoridad suprema hasta los puestos de menor importancia

DEL ORDEN

Fórmula del orden material: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Fórmula del orden social: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar

DE LA EQUIDAD

La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia

DE LA ESTABILIDAD PERSONAL

Un jefe de mediana capacidad que se mantiene largo tiempo en su puesto es infinitamente preferible a otros jefes de elevada capacidad que no hacen más que pasar por él

DE LA INICIATIVA

Concebir un plan y asegurar su éxito. Libertad de proponer y la de ejecutar, eso es iniciativa

DE LA UNIÓN DEL PERSONAL

La unión hace la fuerza; por lo tanto, la armonía y la unión en el personal de una empresa es una gran fuerza de dicha empresa. Hay, pues, que esforzarse por establecerla.

H. Fayol (1993:158)

1.8 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1.8.1 Concepto de Organización Social

“La organización social es un sistema de actividades o esfuerzos conscientemente coordinados de dos o más personas; esto es, la actividad lograda a través de una coordinación consciente, deliberada y plena de propósitos. Las organizaciones requieren de comunicaciones, deseo de colaboración por parte de sus miembros y un propósito común por parte de los mismos”.

Chester Barnard (1993:13)

“Organización social es el punto más amplio de relaciones y procesos del cual las organizaciones específicas son una parte; es la red de relaciones sociales y orientaciones compartidas, mencionadas a menudo como la estructura social y cultural respectivamente”.

William Scott y Peter M. Blau (1993:31)

1.8.2 Administración Pública

“Es la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines, través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno

y de los procedimientos que ellos aplican, así como las funciones administrativas que llevan a cabo los otros órganos del Estado”.

Wilburg Jiménez Castro (1975:182)

La administración pública consiste en todas las operaciones que tienen como propósito la realización o el cumplimiento de la política pública.

1.9 ÁREAS FUNCIONALES

Las áreas funcionales de una organización dependen de su tamaño y también de su giro, sin embargo, las más representativas son:

VENTAS

Representa el factor clave para colocar los productos en el mercado de consumo y de esta forma obtener utilidades y además, satisfacer necesidades de consumidores.

PRODUCCIÓN

Comprende todo el proceso productivo que se realiza en la empresa, desde que entran los insumos hasta que mediante la conversión adecuada de todos ellos, se obtiene un producto apto para ser consumido. Debe integrar los conceptos relacionados a:

- qué producir
- cómo producir
- para quién producir

FINANZAS

Constituye una función operacional de gran importancia para la mayoría de las unidades administrativas. Se necesita dinero para cubrir aspectos tales como: nómina, compra de materia prima, compra de maquinaria, etc. Las finanzas hacen posible afrontar esas necesidades esenciales y su administración es muy importante.

COMPRAS

El éxito de cualquier empresa depende en gran parte de la manera en que se administre y haga sus compras. Por lo tanto, compras debe de adquirir bienes y servicios de calidad adecuada, en el momento, y al precio adecuados y del proveedor más apropiado.

PERSONAL

Debe regular de manera justa y científica las diferentes fases de la relación de trabajo en una organización, para promover al máximo el mejoramiento de sus servicios y bienes de producción.

CAPITULO II

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Alcanzar los objetivos fijados, es la meta de cualquier organización; para lo cual se requiere de contar con los recursos necesarios, tales como: recursos materiales, financieros y humanos.

El recurso humano representa la parte medular de la empresa, son los recursos vivos e inteligentes, o sea, son las personas que trabajan en la organización. Así pues, es sumamente importante atraer, mantener y habilitar a las personas en la empresa, para lo cual es preciso contar con área específica que realice dicha función; esta área es la Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos, está relacionada con todos los aspectos del personal de la organización, tiene como objetivo primordial el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones de personal; su participación es fundamental, se interrelaciona con todas y cada una de las áreas y departamento de la empresa; pues es ésta quien provee del personal adecuado a la organización, a través de todo el proceso de integración.

Este capítulo está dedicado a la administración de recursos humanos, pues como ya se ha mencionado, es esta parte de la administración la que se encarga de llevar a cabo la integración de personal y de cuidar que a este personal se le capacite y adiestre para que realmente colabore en el logro de los objetivos.

El contenido de este capítulo nos permite mostrar la importancia de contar dentro de la organización con un departamento de recursos humanos, pues con su participación podrá contarse en toda la empresa con el personal idóneo.

Los puntos a tratar en este capítulo son: conceptos, objetivos, importancia, funciones de recursos humanos, técnicas usadas en la administración de recursos humanos y las políticas de recursos humanos.

2.1 CONCEPTOS

“La Administración de Recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Fernando Arias Galicia (1994:27)

La administración de Recursos Humanos, es un proceso a través del cual la organización se allega del personal necesario para que participe con ella en el cumplimiento de los objetivos. Una vez que se cuenta con el personal, la administración de Personal se encarga de preparar cada una de las personas para que desempeñen sus labores en forma eficiente y puedan alcanzarse los logros esperados. Además la Administración de Recursos Humanos debe proporcionar a su personal una educación constante para que se mantengan actualizados; llevar a cabo una evaluación para conocer el desempeño de cada persona y aplicar controles para evaluar la efectividad y garantizar la continuidad del éxito.

El objetivo primordial de la Administración de Recursos Humanos es ayudar a que la organización, siempre apoyada en las personas, puedan alcanzar sus objetivos.

“La administración de Recursos Humanos es el área de la Administración que se encarga de la asignación, mantenimiento y desarrollo de todos los recursos humanos de la empresa. Administrar personal significa atraer, mantener y desarrollar personas de la empresa. Así, la administración de personal requiere necesariamente la conjunción de dos realidades: las empresas y las personas, sin personas y sin empresas no habría administración de Personal.

Idalberto Chiavenato (1993:5)

“Administración de Personal es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor selección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.

M. Rodríguez (1993:6)

“Es la planeación, organización, dirección, y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa”.

B. Filipo (1993:6)

2.2 OBJETIVOS

La administración de Recursos Humanos procura alcanzar varios objetivos en forma simultanea. Algunos de esos objetivos están centrados en la empresa, mientras que otros lo están en los empleados.

Los principales objetivos son:

- Proporcionar a la empresa los recursos humanos más adecuados para su funcionamiento, manteniéndolos por largo plazo en la organización.
- Proporcionar a los empleados trabajo y ambiente adecuados, de tal manera que se sientan motivados a permanecer y trabajar con dedicación.
- Proporcionar condiciones de perfecto ajuste entre los objetivos de las empresas y los objetivos de los empleados.
- Proveer a la empresa de los recursos humanos necesarios, por medio de la remuneración, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo.
- Desarrollar en la empresa el potencial de recursos humanos con base en la capacitación del personal.
- Crear entre las personas desde directivos hasta los niveles más bajos una actitud favorable hacia las relaciones personales y un clima propicio para la armonía social.

- Crear condiciones para que cada jefe administre sus subordinados de acuerdo con normas y criterios (políticas de personal establecidos por la empresa.

2.3 IMPORTANCIA

La función de personal dirige su atención al reconocimiento de los problemas administrativos desde el punto de vista de los recursos humanos. Subraya la efectividad del personal en sus trabajos como clave para el éxito administrativo.

Una organización necesita personal para diversos niveles: operativos y personal de apoyo, personal administrativo y directivo para completar toda una gama de objetivos y actividades. El dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de está. Por tanto, el trabajo del departamento de Recursos Humanos reviste una gran importancia.

2.4 FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

Las principales funciones que realiza un departamento de Recursos Humanos son:

- Planear los recursos humanos asegurando una colocación adecuada a los tipos y cantidades correctas.
- Observar y suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.

- Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal a fin de llevar un comienzo productivo.
- Fijar un sistema de remuneración justa para lograr niveles de desempeño deseados.
- Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacidad operativa.
- Ejercer una adecuada administración del contexto colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.
- Promover junto con el sindicato programas de higiene y seguridad.
- Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas.
- Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la organización.
- Prestar servicios a todo el personal.

2.5 TÉCNICAS USADAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Algunas técnicas de Administración de Recursos Humanos, se aplican directamente a personas que constituyen los sujetos de su aplicación. Otras se aplican indirectamente a las personas, a través de los cargos que ocupan o a través de los planes o programas globales o específicos.

Las técnicas aplicadas directamente a las personas son:

- reclutamiento
- entrevista
- selección
- integración
- evaluación del desempeño
- entrenamiento
- desarrollo de recursos humanos

Las técnicas aplicadas indirectamente a las persona son:

- A través de cargos ocupados:
 - análisis y descripción de cargos
 - evaluación y clasificación de cargos
 - higiene y seguridad

- A través de planes:
 - planeamiento de recursos humanos
 - banco de datos
 - plan de carreras
 - administración de salarios

Algunas técnicas de Administración de Recursos Humanos tienden a la obtención y al suministro de datos, mientras que otras son básicamente decisiones tomadas sobre datos.

- Técnicas de Administración de Recursos Humanos que proporcionan datos:

- 1) Análisis y descripción cargos.
 - Reclutamiento y selección
 - Entrevistas
- 2) Estudio de tiempos y movimientos.
- 3) Evaluación del desempeño.
- 4) Evaluación de cargos
- 5) Entrenamiento de supervisores

- Decisiones basadas en otros datos:

- 1) Admisiones de personal
- 2) Establecimiento de patrones de producción.
- 3) Promociones, transferencias, readmisiones y desvinculaciones.
- 4) Determinación de salarios.
- 5) Supervisión

2.6 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas de Recursos Humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones del personal. Constituyen orientación administrativa para impedir que empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el resultado de funciones específicas.

Las políticas son guías para la acción.

A largo plazo, las políticas y programas de Recursos Humanos, cuando son bien diseñadas y desarrolladas, pueden tener las siguientes consecuencias:

- Perfeccionamiento de las técnicas de administración de recursos humanos.
- Aplicación de sanos principios de Administración, de la cúspide a la base de la organización; principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad.
- Adecuación de salarios y beneficios.
- Retención de Recursos Humanos de buena calidad (calificados y altamente motivados dentro de la organización).
- Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización.
- Obtención de una efectiva participación de los empleados.

2.6.1 Bases de Políticas de Recursos Humanos

Cada organización desarrolla las políticas de Recursos Humanos más adecuadas a su filosofía y a sus necesidades.

A continuación se presentan las bases que nos permiten fijar adecuadas políticas de Recursos Humanos, dichas bases pueden ser utilizadas

independientemente del tipo de organización; ya que una política de Recursos Humanos debe involucrar lo que la organización pretende, en cuanto a las bases que se mencionan:

1) SUMINISTRO DE RECURSOS HUMANOS

Es una política de provisión de recursos humanos, en la cual se van a considerar las fuentes, las técnicas de reclutamiento, los criterios de selección y los patrones de calidad para administración, además de la forma en que se van a integrar los nuevos participantes con rapidez y suavidad.

a) Investigación y análisis del mercado de recursos humanos

Donde reclutar (fuentes de reclutamiento)

b) Reclutamiento

Cómo reclutar (técnicas)

Prioridad del reclutamiento externo sobre el interno.

c) Selección

Criterios de selección y pautas de calidad

Grado de descentralización de las decisiones sobre la selección de personal.

Técnicas de selección.

d) Integración

Planes y mecanismos (centralizados y descentralizados) de integración de los nuevos participantes en el ambiente interno de la organización.

2) APLICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Esta base de política nos permite determinar los requisitos y atribuciones de los universos de cargos de la organización, criterios de planeación, colocación y movimiento interno de personal; además de los criterios de evaluación y adecuación del mismo personal.

a) Análisis y descripción de cargos

Determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades involucradas y condiciones de trabajo) para el desempeño del cargo.

b) Planeamiento y ubicación de recursos humanos

Determinación de la cantidad de recursos humanos necesarios y ubicación de los mismos en función del posicionamiento en cargos dentro de la organización.

c) Plan de carreras

Determinación de la secuencia óptima de las carreras, definiendo las alternativas de oportunidades posibles dentro de la organización.

d) Evaluación del desempeño

Planes y sistemas para la evaluación continuada de la calidad y adecuación de los recursos humanos.

3) CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Aquí se establecen las políticas de mantenimiento del personal. Es importante tener en cuenta el cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, de moral elevada, participativa y productiva dentro de la organización.

a) Administración de salarios

Evaluación y clasificación de cargos buscando el equilibrio salarial interno.

Investigación salarial buscando el equilibrio salarial interno.

Política salarial.

b) Plan de beneficios sociales

Planes y sistemas de beneficios sociales adecuados a diversas necesidades de los participantes de la organización.

c) Higiene y seguridad

Criterios de creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad de los cargos.

4) DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Esta base nos permite fijar políticas, en las cuales determinamos los criterios del personal para lograr la creación o realización de las tareas en forma

eficaz, así como la creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacional mediante el cambio de comportamiento de los participantes.

a) Entrenamiento

Diagnóstico y programación de la preparación y reciclaje constante de los recursos humanos para el desempeño de los cargos.

b) Desarrollo de los recursos humanos

Perfeccionamiento a mediano y largo plazo de los recursos humanos disponibles, buscando la realización continuada del potencial existente en las posiciones más elevadas de la organización.

c) Desarrollo organizacional

Aplicación de las estrategias de cambio buscando la salud y la excelencia organizacionales.

5) CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

Nos permite fijar los criterios para realizar una auditoria a la fuerza de trabajo, en cuanto a la aplicación y adecuación de las políticas.

a) Banco de datos

Registro y controles para el análisis apropiado cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos disponibles.

b) Sistemas de información

Medios y vehículos adecuados de información permanente de las políticas y los procedimientos de los recursos humanos.

c) Auditoría de recursos humanos

Criterios de evaluación y adecuación permanente de las políticas y los procedimientos de los recursos humanos.

Las políticas relacionadas con la Administración de Recursos Humanos deben tener las siguientes características:

- Estabilidad, suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes.
 - Consistencia, congruencia en su aplicación, no importan los niveles o área afectadas.
 - Flexibilidad, posibilidad de aceptar correcciones, ajustes y excepciones cuando sea necesario.
 - Generalidad, posibilidad de aplicación global y comprensiva para toda la organización.
 - Claridad y simplicidad de definición de entendimiento.
- I. Chiavenato (1992:134)*

CAPITULO III

CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Las personas, para ejecutar su trabajo de acuerdo con los métodos y procedimientos establecidos por la empresa, requieren poseer los recursos necesarios para realizar satisfactoriamente la tarea que se les ha encomendado. Es, precisamente, a través de la capacitación y el adiestramiento que se les ha de proporcionar tanto el conocimiento teórico como el práctico.

Capacitar y adiestrar al personal es una obligación legal que tiene la empresa.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Título sexto, del Trabajo y de la Previsión Social, artículo 123 fracción XIII, a la letra establece:

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

La Ley Federal del trabajo, también reglamenta la capacitación y el adiestramiento, en el Título Primero de Principios Generales, artículo 3o marca: “Es de interés social promover o vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.”

Además dedica el capítulo III Bis a la capacitación y adiestramiento, del artículo 153A al 153X.

Como podemos darnos cuenta, además de ser una necesidad para lograr el éxito de la organización, la capacitación y el adiestramiento son una obligación de la empresa.

Contar con el personal idóneo en la organización es fundamental, sin embargo, si a este personal no se le proporcionan los medios y recursos necesarios para desempeñarse, el resultado de la tarea no será el esperado.

En este capítulo se presenta información tal como: conceptos de capacitación y adiestramiento, finalidad e importancia, necesidades de capacitación y la determinación de las necesidades tanto de capacitación como de adiestramiento, programación y ejecución de la capacitación, los métodos de capacitación, técnicas de adiestramiento y la formación de manuales de adiestramiento.

Los puntos ya mencionados nos permiten desarrollar el tema de la capacitación y el adiestramiento, y tienen como objetivo mostrar la importancia de la aplicación de dichos conceptos dentro de la organización.

3.1 LA CAPACITACIÓN

3.1.1 Conceptos de Capacitación

“Es un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos.”

Idalberto Chiavenato (1993:48)

“La capacitación en el trabajo, es el proceso de enseñanza-aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interacciones con otras actividades conexas.”

Ma. Lourdes Mendiola (1986:27)

“La capacitación es una acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.”

UCECA (1986:22)

Por lo anterior podemos inferir que la capacitación es una acción por medio de la cual se transmiten los conocimientos necesarios para la ejecución de una labor determinada, a las personas quienes se encargarán de desarrollarla.

3.1.2 Finalidad e Importancia de la Capacitación

3.1.2.1 Finalidad

La finalidad de la capacitación es mantener a todas las personas preparadas para el desempeño de sus cargos actuales o futuros, ya sea transmitiéndoles información y conocimientos, habilidades o actitudes.

Anne Anastasi, afirma que la capacitación va dirigida a la adquisición de habilidades y conocimientos específicos, ya sea para conducir un camión, trabajar en un torno o llenar una ficha. La educación se ocupa del desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes con aplicaciones más amplias, tales como la lectura, la solución de problemas aritméticos, la comprensión de la sociedad moderna o el gozar de la música.

3.1.2.2 Importancia

La capacitación es importante para la empresa y para el funcionario en la medida que proporciona al trabajo excelencia, productividad, calidad, rapidez, perfeccionamiento, utilización correcta del material y, sobre todo la satisfacción personal de ser bueno en lo que se hace.

De ahí la importancia de la capacitación; sin ella, las personas no están preparadas para la ejecución de las tareas en la empresa y pierden eficiencia y productividad. El empleado se torna lento en la realización de su trabajo, se pierde fácilmente, comete errores en cada momento, utiliza material, pierde tiempo y disminuye la calidad. Eso irrita al jefe, al cliente, al usuario, al colega y al mismo empleado.

La capacitación es vital para la victoria y el éxito.

3.1.3 Necesidades de Capacitación

Alejandro Mendoza, en el manual para determinar necesidades de capacitación, sostiene que al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización. (1986:31)

La falta de conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador relacionadas con su puesto, nos refleja la necesidad de una capacitación.

Donaldson y Scanell plantean, "... la prueba más importante para una necesidad de capacitación es preguntarse ¿conoce el empleado cómo lograr los estándares de ejecución de una tarea determinada?, la respuesta nos da la indicación de si se requiere o no la capacitación", (1986:32) ya que si el empleado sabe cómo lograrlo, entonces no hay necesidad de capacitación; puede existir un problema de desempeño pero no de capacitación.

Siempre que una empresa cambia una política o adopta un procedimiento universalmente modificado, hay una presumible necesidad de capacitación.

Así pues, podemos entender por necesidad de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionadas con su puesto actual

o futuro o la diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee un trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro.

Finalmente las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral de individuo en tanto colaborador en la organización.

3.1.4 Determinación de las Necesidades de Capacitación

Corresponde al diagnóstico de los que se debe hacer, el verificar los problemas de capacitación que ocurren en la empresa.

Una necesidad de capacitación generalmente se determina o detecta por medio de problemas, tales como:

- a) Baja productividad del personal.
- b) Baja calidad del trabajo.
- c) Comunicaciones deficientes.
- d) Exceso de errores o desperdicio de tiempo y material.
- e) Elevado número de accidentes.
- f) Averías frecuentes en las máquinas y/o equipos.

Cualquier cambio futuro que ocurra dentro de la empresa significa nuevas necesidades de capacitación, pues las transformaciones en la empresa provocan modificaciones y conductas, como:

- Expansión de la empresa e incorporación de nuevos empleados.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Modernización de los equipos e instalaciones de la empresa.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Determinar las necesidades de capacitación, es el primer paso para establecer un programa de capacitación de la empresa.

3.1.4.1 Técnicas para determinar necesidades de capacitación

Las técnicas para determinar las necesidades de capacitación, pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito u oralmente, hasta un complejo diseño de investigación.

Los criterios esenciales que califican a una técnica para determinar necesidades están en relación directa con la exactitud con que permiten procesar las necesidades de capacitación.

Las técnicas más comunes son:

1) ENTREVISTA

Es un interrogatorio dirigido por un investigador, con el propósito de obtener información de un sujeto en relación con un aspecto específico.

La entrevista puede ser dirigida, semidirigida o abierta.

Esta técnica es una de las más versátiles, se puede utilizar en la DNC prácticamente en cualquier nivel de la empresa.

Es una de las mejores técnicas para recoger, de directivos, mandos medios y supervisores, información sobre síntomas de necesidades, datos sobre el funcionamiento de la empresa, y sobre áreas y puestos prioritarios.

Se recomienda aplicarla a los trabajadores cuando la concentración de Recursos Humanos por supuesto sea muy baja.

2) OBSERVACIÓN

Un investigador realiza un examen cuidadoso de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que esta implicado uno o varios sujetos.

La observación puede ser sistemática o casual .

Esta técnica es aplicable a los titulares de los puestos a quienes se investiga; quienes tienen necesidades de capacitación. Es valiosa para identificar evidencias generales de problemas, desempeño inadecuado, prácticas de trabajo erróneas.

Permite registrar hechos reales y hace posible el acopio de situaciones que no se pueden reproducir.

3) CUESTIONARIO

Un sujeto o un grupo, responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o varias líneas, o marquen algún signo convencional (cruz, punto o letra).

Esta técnica puede llevarse a cabo a través de preguntas abiertas o cerradas.

El cuestionario se destina de preferencia a los titulares de los puestos a los que se investiga, a los niveles de personal obrero, técnico de supervisión; para obtener información respecto de sus propias necesidades.

Pueden confeccionarse cuestionarios para explorar las necesidades de puestos completos, de partes de los mismos o de áreas de conocimientos comunes a varios puestos o a toda la empresa.

4) ENCUESTA

Un investigador recaba en un formulario las respuestas que le proporciona un sujeto, en torno a algunas cuestiones que le va planteando de manera organizada.

La encuesta puede ser demográfica, ocupacional o de actitudes.

Esta técnica es aplicable a todos los niveles, excepto el directivo y el de mandos medios. Para estos últimos se puede utilizar cuando se desea investigar las necesidades de los subordinados.

5) EVALUACIÓN DE MÉRITOS

El supervisor o jefe de área registra en un formato, elaborado para tal efecto, su punto de vista sobre el desempeño de su personal durante un lapso de

tiempo determinado y formula recomendaciones para su mejoramiento o propuesta de motivación.

Cada supervisor aprecia el desempeño de todos sus subordinados, por lo cual puede realizar la evaluación cuando él decida; siempre dentro del programa que marque la empresa.

Proporciona una visión general del desempeño del personal y señala sus aspectos fuertes y debilidades, además, puede incluir algunos señalamientos sobre las causas de éstos.

6) INVENTARIO DE HABILIDADES

El supervisor o jefe de área emite su opinión respecto a las necesidades de capacitación de su personal, los cuales son registrados en un cuadro de doble entrada.

Ofrece datos comparativos respecto a las necesidades de capacitación de todos los subordinados de un jefe determinado.

Puede proporcionar informaciones valiosas respecto de la justificación de las necesidades y de las características del personal, en una sola ocasión

7) PRUEBAS DE DESEMPEÑO

Un sujeto o grupo de ellos se somete a exámenes teóricos y prácticos con el propósito de conocer en qué medida posee los conocimientos, las habilidades y

las actitudes exigidas para desempeñar a satisfacción su puesto de trabajo o una parte del mismo.

Puede aplicarse a personal de cualquier nivel de la empresa, aún cuando para directivos la simulación ofrece mejores posibilidades.

Esta, es quizá la mejor técnica para determinar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de puestos de niveles obrero, empleado y técnico.

3.1.5 Programación de la Capacitación

Una vez verificadas las necesidades de capacitación, se hace una programación para superar esas necesidades. Programar la capacitación significa determinar:

- Quién debe ser capacitado, es decir, quiénes serán los aprendices.
- En qué se deben capacitar, esto es, cuál es el contenido de la capacitación.
- Cómo se debe capacitar, o sea cuáles son las técnicas de capacitación.
- Cuándo se debe capacitar, es decir, cuál es la época de la capacitación.
- Dónde se debe capacitar, o sea, cuál es el local de la capacitación.
- Quién hará la capacitación, esto es, quién será el instructor.

La programación de la capacitación planea todos los detalles de la forma en que será ejecutada la capacitación, en términos de contenido, técnicas, periodo, local donde se realizará, quiénes serán los aprendices y quiénes los instructores

3.1.5.1 Etapas de un programa de capacitación

El desarrollo de un programa de capacitación en las organizaciones debe contener cinco etapas:

1) EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Los administradores y el departamento de personal deben estar alertas a las manifestaciones de necesidad de capacitación que dan los empleados.

Para abordar las necesidades se recomiendan tres análisis diferentes:

a) Análisis de la organización. Implica un examen de metas, recursos y ambiente de la organización y determina dónde se debe colocar el énfasis de la capacitación.

b) Descripción del puesto. Diseñar un programa de capacitación específico requiere una descripción del puesto en el cual se indiquen las actividades que se realizan en el trabajo y las condiciones bajo las cuales se realizan.

c) Análisis de la persona. Es necesario llevar a cabo un análisis personal, el cuál determina qué habilidades, conocimientos y aptitudes se requieren para el puesto. Abarca la interpretación del trabajo en términos de atributos humanos necesarios para el éxito.

2) DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos de aprendizaje describen la adquisición del conocimiento o habilidad y definen el campo deseado, identificado previamente en la etapa de evaluación y deben estar presentes en la mente de quien diseña la capacitación, en la de los instructores y al momento de evaluar los resultados. Los objetivos deben ser precisos y objetivos, ya que serán la base central de la capacitación y su evaluación.

3) SELECCIÓN DEL MEDIO

Es preciso seleccionar el método o medio que permitirá al participante aprender de la manera más efectiva.

El uso de un método en particular, deberá determinarse por la clase de conocimiento que se ha de adquirir, los gastos involucrados, las habilidades y la potencialidad del instructor y de los participantes, su número, su nivel de trabajo y el tiempo requerido para el programa.

4) DEFINICIÓN DE ELEMENTOS DE CONTROL

La existencia de un cuerpo de instrucción y una variedad de cursos y otras experiencias de capacitación para los empleados, no asegura que este aprendiendo adecuadamente. Es responsabilidad del director de la capacitación, no solamente determinar las necesidades de capacitación, sino también tener prueba de que están satisfaciendo las necesidades a través del programa.

5) DISEÑO DE MECANISMOS DE INFORMACIÓN PARA MANTENER EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN EN LOS NIVELES DESEADOS

Es muy conveniente que la información generada por los controles de aprendizaje sea transmitida oportunamente a los niveles de toma de decisión, para corregir, enriquecer y actualizar el sistema, puesto que sin una adecuada retroalimentación se avanza a ciegas y se repiten errores. De ahí la importancia de establecer cuidadosamente un eficaz sistema de información a partir de la evaluación del programa.

3.1.6 Ejecución de la Capacitación

Una vez preparado el programa de capacitación, es necesario hacerlo funcionar, esto es, ejecutarlo.

Se debe reunir a los aprendices y transmitirles los contenidos de la capacitación a través de los métodos elegidos, mediante un instructor.

Generalmente la ejecución de la capacitación la hace el propio organismo donde trabaja el empleado, pues la capacitación es una responsabilidad de línea y nadie mejor que el propio jefe puede ejecutar la capacitación del subordinado.

3.1.6.1 Local de la capacitación

La ejecución de la capacitación puede hacerse en:

a) El propio local de trabajo

Esto es, donde el empleado labora y mientras trabaja. No hay necesidad de salir de la sección para ser capacitado. Es el caso de la capacitación de habilidades y destrezas en el manejo de máquinas y equipos que el empleado usa en su propio cargo.

Ventajas

- * Hay contacto directo con instalaciones, maquinaria y equipo.
- * El empleado se familiariza con su ámbito de trabajo fácilmente.
- * El empleado aprende sobre la práctica.
- * Los procesos de producción pueden funcionar mientras se capacita.

Desventajas

- * Pérdida de tiempo para la producción.
- * Costos elevados (debido a la pérdida de tiempo y posible desperdicio de materiales y descompostura de maquinaria y equipo).
- * Posibilidad y riesgo de accidentes de trabajo.

b) En la empresa, pero fuera del lugar de trabajo

La capacitación se realiza en alguna sala de clase o en otro local dentro de la empresa. El empleado se moviliza para otra sección.

Es el caso de la capacitación de nuevas actitudes o de nuevos conocimientos que exigen una sala de clases especial; o programa de integración de nuevos empleados a la empresa.

Ventajas

- * No hay distorsión en los procesos productivos.
- * Mayor concentración y atención del empleado.
- * Motiva al nuevo empleado a integrarse con mayor rapidez a la empresa.

Desventajas

- * La capacitación es totalmente teórica.
- * No se tienen contacto directo con las instalaciones, maquinaria y equipo de trabajo.
- * Pueden surgir dudas posteriores que tomarán tiempo en ser respondidas.
- * Habrá desconfianza para manejar la maquinaria.

c) Fuera de la empresa

Esta es la llamada capacitación externa. El empleado sale de la empresa a una escuela o institución externa. Es el caso de nuevos conocimientos especializados que exigen instrucciones dadas por especialistas de otras instituciones.

Ventajas

- * La capacitación es impartida por gente especializada.
- * Oportunidad de compartir con personas de otras empresas, pero con el mismo giro (intercambio de ideas y conocimientos)
- * Observar y aprender nuevos y diversos métodos de capacitación.

Desventajas

- * Costos elevados.
- * La capacitación puede no ser aplicable en un 100 % a nuestra empresa.
- * El empleado puede sentirse en desconfianza y perder oportunidades de retroalimentación.
- * El tiempo invertido suele prolongarse.
- * Generalmente se requiere de un seguimiento que continuará siendo fuera de la empresa.

3.1.7 Métodos de Capacitación

Los métodos de capacitación, según A. Reyes Ponce, (1994:108) pueden ser directos o indirectos.

3.1.7.1 Métodos de capacitación directa

CLASES

Se caracterizan por una enseñanza sistemática, dad por maestros que en forma pedagógica imparten las nociones de materias tales como matemáticas o contabilidad.

CURSOS BREVES

Son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia. La duración es muy variable, pero ordinariamente va de 8 a 30 horas.

BECAS

La empresa envía a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializados en este aspecto.

Las becas están reglamentadas en la Ley Federal de Trabajo, artículo 132.

CONFERENCIAS

Consisten en una exposición de 1 a 2 horas como máximo, muchas veces seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que puede ser tratado a ese tiempo.

MÉTODO DE CASOS

Consiste en tomar como base de la enseñanza un "caso concreto", no inventado sino sacado de la realidad de la propia empresa o de otras. Se le entrega anticipadamente por escrito a los alumnos y éstos deben llevar por escrito sus soluciones y discusiones en la siguiente sesión.

CURSOS POR CORRESPONDENCIA

Este sistema ha sido empleado para que la empresa imparta capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones a través del correo.

INSTRUCCIÓN PROGRAMADA

Consiste en un sistema por el cual, el alumno, después de leer un trozo que le da información suficiente, tiene que responder a preguntas que se le hacen,

debiendo cerciorarse posteriormente de si su respuesta fue acertada o no, comparándola con la que se encuentra en otra parte.

3.1.7.2 Métodos de capacitación indirecta

MESAS REDONDAS

Son quizá el mejor medio para el estudio de problemas prácticos. Es una discusión ordenada de un tema específico.

PUBLICACIONES

Las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada, son un medio para ayudar en otro sistema de capacitación directa.

Son revistas o boletines que se dirigen al personal, con la mira de llevarle información que le resulte interesante, y dentro de los cuales se aprovecha una sección para enseñanza teórica.

MÉTODOS AUDIOVISUALES

La utilización de estos medio (películas, filminas, carteles), pueden ser, medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que, de otra manera sería difícil convencer al persona.

3.1.8 Evaluación de la Capacitación

Sirve para verificar si el programa que fue planeado y ejecutado realmente satisfizo las necesidades de capacitación y diagnosticadas con anterioridad.

Si los problemas diagnosticados fueron eliminados, la capacitación fue eficaz y surtió los efectos deseados. Sin embargo, si los problemas diagnosticados permanecen después de la capacitación, es indudable que alguna cosa salió mal; el diagnóstico se hizo en forma deficiente o el programa no fue el correcto, porque la ejecución de la capacitación fue precaria.

Se dice frecuentemente que toda capacitación se hace sobre medida para cada tipo de empresa; así, si la baja productividad y baja calidad se mantienen al igual aun después de la capacitación debe verificarse que sucedió, rehaciendo el análisis de las necesidades, la programación y la ejecución de la capacitación.

3.2 EL ADIESTRAMIENTO.

3.2.1 Conceptos de Adiestramiento

“Adiestramiento es toda 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.

Agustín Reyes Ponce. (1994:103)

“Adiestrar, es un proceso de enseñanza-aprendizaje referido a las tareas definidas por un puesto de trabajo; no se limita al desarrollo exclusivo de destrezas motoras, sino que incluye la adquisición de los conocimientos tecnológicos y organización del trabajo”.

Ma. De Lourdes Mendiola (1986:27)

“Adiestrar, es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz”.

Fernando Arias Galicia (1994:319)

De esta manera, el adiestramiento es comprendido como una acción que se dirige al desarrollo de las habilidades y destrezas de las personas o trabajadores para que éstos desempeñen su labor con mayor eficiencia, lo cual le va a permitir lograr los objetivos de su puesto de trabajo.

3.2.2 Determinación de las necesidades de adiestramiento

Las necesidades de adiestramiento en las organizaciones, representan una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un deber ser.

Básicamente las necesidades de entrenamiento se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder ahora o en el futuro. Si hay diferencia, esta nos da la clave para planear el tipo y la intensidad de adiestramiento.

La herramienta para encontrar esa clave es el estándar o punto óptimo, sin embargo, no siempre los subordinados están enterados en qué consiste o cuál es el estándar.

Antes de lanzar programas de adiestramiento, se requiere conocer cuales son las necesidades actuales y futuras, a través de un análisis, que generalmente está basado en:

a) Índices de eficacia de la organización

Se expresan frecuentemente en términos de contabilidad de costos, siendo el cociente de rendimiento real sobre el ideal. Aunque dichos índices varían de empresa a empresa, se incluyen por lo general:

- Costos de trabajo requeridos para la producción de bienes y servicios.
- Costos de los materiales necesarios para producirlos
- Calidad de los bienes y servicios.
- Utilización de la maquinaria y equipo.
- Costos de distribución.
- Cantidad y costos de los desperdicios.

b) Análisis de las operaciones

Se busca determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de una manera efectiva.

Estos análisis no deben hacerse pensando en las personas que ejecutan el trabajo, sino concentrarlos en las acciones que se ejecutan para cumplir esa labor.

c) Análisis humano

Se realiza fundamentalmente tomando dos elementos:

1. Inventario de recursos humanos. Nos indica con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y cómo va a proyectarse en el futuro.

2. Moral de trabajo de la organización. Los lineamientos de una organización están en función de las actividades y actitudes de sus miembros; si los empleados perciben los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa como un medio para satisfacer sus propias necesidades, la moral que impera es de cooperación y confianza mutuas.

d) Métodos utilizados para obtener información en el análisis de las necesidades.

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

- observación
- cuestionario
- entrevista.

3.2.3 División y Tipos de Adiestramiento

Una vez determinadas las necesidades de adiestramiento se procede a establecer el tipo del mismo.

Agustín Reyes Ponce (1994:104) divide el adiestramiento en tres grupos dentro de los cuales marca el tipo de adiestramiento a impartir.

1) EN RAZÓN DE SU FIN

ADIESTRAMIENTO AL OBRERO O EMPLEADO NUEVO

Necesita darse, aun en el supuesto de que el trabajador posea capacidades previas para el puesto.

El objetivo de este tipo de adiestramiento es acelerar la adecuación del individuo al puesto, jefe, al grupo y la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador.

EN CASO DE CAMBIO DE PUESTO

Cuando el obrero o empleado tiene que cambiar de puesto, sea por transferencia personal, para llenar una vacante o por ascenso, prácticamente se está en el mismo caso de un obrero nuevo que necesita ser adiestrado.

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 a cambiarse, es indispensable adiestrar, para enseñar técnicamente los nuevos métodos, ya que de ese adiestramiento puede depender el éxito del cambio.

POR CORRECCIÓN DE DEFECTOS

Algunas veces los empleados están realizando una labor deficiente; esto puede ser por fallas de supervisión anterior, por haber adquirido defectos por una producción muy intensa, e inclusive, por problemas psicológicos, familiares, sociales o económicos que han originado esos defectos. En todos esos casos el adiestramiento es indispensable.

2) EN RAZÓN DEL MÉTODO

ADIESTRAMIENTO DENTRO DEL TRABAJO

Se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, siendo el fin principal “producir” y el fin secundario “enseñar”.

MÉTODO-TWI (TRAINING WITHIN INDUSTRY)

Un aprendizaje adaptado a las necesidades de la industria moderna; se dirige a enseñar un puesto concreto y limitado.

ENCOMIENDA DE CASOS

Consiste en que se encarga a un trabajador o jefe la realización de un problema o resolución de un caso concreto, dentro de los varios que conforman el puesto. Deberá explicar a su jefe como piensa resolver lo que se le encarga y, después de obtener el visto bueno, hacerlo en realidad, bajo una estricta supervisión.

ROTACIÓN PLANEADA

Consiste en que, para prepara a un trabajador o empleado, pero sobre todo a un jefe, se le haga pasar por varios puestos inferiores, que le sirvan de preparación para el que va a asumir.

ADiestRAMIENTO EN LA ESCUELA

Lo principal es adiestrar; al aprovechamiento de lo producido al enseñar no existe, o al menos es algo secundario. Puede ser:

ESCUELA VESTIBULAR

Se trata de escuelas especialmente establecidas dentro de la empresa, con el fin de que, en esas escuelas, para adiestrar en los puestos que van a desempeñar inmediatamente después.

ADiestRAMIENTO EN ESCUELAS TECNOLÓGICAS

Puede ocurrir que una empresa, al no poder mantener una escuela vestibular, busque escuelas técnicas que adiestren a sus trabajadores para un puesto concreto.

3) EN RAZÓN DE QUIÉN DA EL ADiestRAMIENTO**EN QUE SE DA POR EL SUPERVISOR INMEDIATO**

El supervisor conoce el trabajo en concreto y tienen la ventaja de actuar con una mente más analítica y así, adquirir prestigio ante sus subordinados.

EL QUE IMPARTE UN TRABAJADOR EXPERTO

Cuando el supervisor inmediato no puede adiestrar por cualquier motivo, suele encomendarse el adiestramiento a un trabajador experto, recomendándose que éste lo haga bajo vigilancia y responsabilidad del supervisor.

EL QUE SE DA POR UN INSTRUCTOR ESPECIALIZADO

Dentro del trabajo, también puede encomendarse el adiestramiento a un instructor especializado, en ese caso deberá actuar en contacto estrecho con los supervisores.

3.2.3.1 Técnica de adiestramiento

Para que el entrenamiento sea efectivo y obtenga los mejores resultados, deben tenerse en cuenta las técnicas más adecuadas que cumplan con los objetivos propuestos para la solución de necesidades; algunas de ellas son:

- Rotación de personal
- Lecturas dirigidas
- Redacción de artículos
- Conferencias
- Dramatizaciones
- Análisis de casos
- Discusiones dirigidas
- Mesas redondas

Alejandro Mendoza N. (1986:218)

3.2.4 Formación de Manuales de Adiestramiento

Un manual, es una guía a seguir para todo curso, el instructor encuentra en el manual una ayuda básica, pues constituye su manual en el trabajo a desarrollar.

3.2.4.1 Contenido del manual

a) Introducción, parte donde se localiza la razón por la cual la organización requiere dicho manual.

b) Recomendaciones del instructor, esto es, cómo debe entender el instructor las partes que integran el manual; además de mencionar cuáles son los propósitos y características del curso, cómo manejar el manual, al grupo y forma de efectuar el entrenamiento.

c) Objetivos, cada parte del temario se divide en un número de unidades de trabajo, mismos que deben expresar un objetivo a alcanzar. Igualmente debe señalarse el objetivo del curso. Las metas deben expresarse en formas de la conducta que adquirirá el estudiante después de realizar el aprendizaje.

d) Programa, deberán contener el tema a desarrollar, duración de los mismos y las prácticas por realizar.

e) Hojas-guía para el instructor, son ayudas para recordar todos y cada uno de los pasos a desarrollar, al impartir el tema: objetivo del tema, materiales para el adiestramiento, etc.

f) Estándares, son los criterios o medidas que permiten decidir si la persona aprendió efectivamente algo.

CAPITULO IV

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS CUSTODIOS DEL CERESO DE URUAPAN, PARA MANTENER UNA RELACIÓN Y TRATO ADECUADO CON LOS INTERNOS

En este capítulo se muestra el caso práctico, realizado en el Centro de Readaptación Social de esta ciudad; para contrastar la información plasmada en el marco teórico, donde se resalta la importancia de contar con el personal idóneo en todo puesto, y de proporcionar a ese personal los medios y los recursos necesarios para realizar sus funciones, en cualquier tipo de organismo.

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los Centros de Readaptación Social se encargan de atender a los individuos privados de su libertad por haber cometido un delito; y de lograr su readaptación a la vida social. Para lograrlo, es necesario contar con personal preparado, que conozca las funciones a realizar y la mejor manera de hacerlo.

Los custodios, son las personas que mantienen la relación más cercana con los internos, ellos se encargan de vigilar y mantener el orden en el interior del centro.

Considerando que el recurso humano es la esencia de cualquier organización, es de suma importancia cuidar la integración del mismo; para lo

cual su empresa debe procurar allegarse del personal idóneo, de tal manera que una vez que se haya seleccionado y reclutado al personal, se le proporcione la capacitación y adiestramiento a través de un programa que les permita sostener una relación y trato amable y justo con las personas que se encuentran en readaptación dentro del CERESO.

El hecho de que el personal esté preparado física y mentalmente para llevar a cabo su labor, permite a la organización coadyuvar al logro de los objetivos.

4.2 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar las técnicas de capacitación y adiestramiento, determinando su importancia con la readaptación del interno, de los custodios del CERESO.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Analizar las técnicas utilizadas en la capacitación y el adiestramiento.
- Identificar fallas en los programas de capacitación y adiestramiento empleados.
- Determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento, para los custodios del CERESO.
- Hacer algunas propuestas que mejoren el desempeño de las funciones de los custodios.

4.3 HIPÓTESIS

- El departamento de recursos humanos del CERESO, no cuenta con un proceso establecido para llevar a cabo la integración de personal.
- El CERESO no cuenta con un programa adecuado de capacitación y adiestramiento.
- Los métodos utilizados en la capacitación y el adiestramiento de los custodios, no son los idóneos.
- El programa de integración de personal, los métodos de capacitación y adiestramiento pueden modificarse, y por lo tanto, mejorar el desempeño de los custodios.

4.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se ha llevado a cabo en dos partes; los métodos y técnicas de investigación, son:

En la primera fase se realizó una investigación documental, a través del análisis de libros y documentos relacionados con el tema. Esto con la finalidad de conocer, teóricamente, los diversos conceptos de diferentes autores que tratan sobre el tema investigado.

En esta parte, el método deductivo nos ha permitido conocer desde un ámbito muy general una variedad de acepciones que finalmente nos llevan a

concretar la importancia que tiene el hecho de mantener al personal de toda organización adecuadamente capacitado y adiestrado para desempeñarse de la mejor manera posible.

La segunda fase es la investigación de campo. En la cual, para la recopilación de datos, se aplicaron las técnicas de:

OBSERVACIÓN

Se observó la realización de funciones de los custodios, el trato que éstos ofrecen a los internos y la práctica que realizan en la “academia” (medio utilizado para la capacitación y adiestramiento del custodio en el CERESO). Esta observación tiene como finalidad percibir directamente los eventos sucedidos en cada una de las partes observadas para tratar de verificar las hipótesis formuladas, a través de la percepción propia.

ENTREVISTA ESTANDARIZADA

El objetivo de utilizar la entrevista estandarizada, es que el hecho de contar con una serie de preguntas establecidas, y recabar la información en una situación de cara a cara, proporciona una mayor confiabilidad en la información obtenida, ya que nos permite aclarar tanto preguntas como respuestas que no se hayan manifestado claramente, ya sea para el entrevistador o entrevistado.

Se realizaron tres diferentes entrevistas, con:

- *Encargado del departamento de recursos humanos.* El objetivo de esta entrevista es conocer el proceso de integración de personal y los medios empleados en la capacitación y adiestramiento para los custodios.

- *Custodios.* Esta entrevista se realizó con la finalidad de conocer las funciones que deben desempeñar los custodios; así como la opinión respecto a la capacitación y el adiestramiento que reciben dentro del centro y la forma en que lo aplican con los internos.

- *Internos.* Se entrevistó a algunos internos para darnos cuenta del trato que reciben estas personas por parte de los custodios y relacionar esta información con la importancia que tiene el hecho de que el custodio esté preparado para relacionarse con los internos.

CUESTIONARIO

La aplicación de cuestionarios, se realizó a custodios e internos. El cuestionario resulta ser un instrumento muy útil para la recolección de datos, pues nos permite examinar un mayor número de casos en corto tiempo, en relación con la entrevista.

4.5 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

FÓRMULA UTILIZADA:

$$n = \frac{0 \cdot N \cdot p \cdot q}{e \cdot (N - 1) + 0 \cdot p \cdot q}$$

DONDE:

N = Universo o población total

n = Número de elementos

0 = Nivel de confianza

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = Error de estimación

- Nivel de confianza : 95% = 1.96

- Error estimado : 7%

a) CUSTODIOS

$$n = \frac{(1.96) (108) (.5) (.5)}{(.07) (107) + (1.96) (.5) (.5)}$$

$$n = 69.8$$

b) INTERNOS

$$n = \frac{(1.96) (1300) (.5) (.5)}{(.07) (1299) + (1.96) (.5) (.5)}$$

$$n = 170.5$$

4.6 SÍNTESIS DE LA INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En la entrevista llevada a cabo con el encargado del departamento de recursos humanos, se observa que no se tiene un manual de organización y procedimientos; de tal forma que no hay una determinación específica de las funciones que debe realizar cada persona.

Cuando llega el personal de nuevo ingreso, sus compañeros de trabajo le hacen saber qué es lo que debe hacer y cómo hacerlo, dependiendo del departamento en el cual labore. Así, las personas aprenden sus funciones según las necesidades del puesto, y sobre la marcha.

Para el encargado del departamento antes mencionado, un custodio es aquella persona que se encarga de vigilar el interior del centro. Las funciones que debe desempeñar son las de vigilar el buen orden en el interior del centro, además de cumplir con algunas cosas que se requieran, como el traslado de internos.

Los requisitos que se necesitan para ocupar el puesto de custodio son: documentación básica (acta de nacimiento, cartilla liberada, fotografías, carta de no antecedentes penales y estudios mínimos de secundaria).

En el área de seguridad y custodia, se requiere personal, generalmente cada tres meses o dependiendo de las vacantes que haya. Para reclutar el personal necesario, únicamente se utilizan las solicitudes archivadas y que han sido entregadas en forma voluntaria por el personal solicitante. De esta manera el

departamento cumple con sus expectativas en cuanto al personal requerido y reclutado.

El tiempo que permanece un custodio, en promedio, ocupando su puesto suele ser de tres meses, lo cual significa un alto grado de rotación de personal. La razón por la cual el personal se retira es que en un puesto como éste se requiere de mucha disciplina, dado que el trabajador permanece en su puesto durante 24 horas continuas es difícil soportar la carga de trabajo y si el custodio no cumple adecuadamente su trabajo es castigado; todo esto lo hace retirarse del centro en forma voluntaria.

El CERESO no ofrece cursos de capacitación para el personal de nuevo ingreso, éste debe aprender sobre la marcha y en las academias que se le otorgan. Hay conciencia de que todos requieren de una capacitación, es por eso que se ha implementado la academia, la cual está a cargo del jefe del departamento de seguridad y custodia.

La capacitación que reciben los custodios se divide en dos partes:

- a) La academia, que se otorga dentro del centro, y
- b) Cursos esporádicos que se imparten en la ciudad de Morelia para los custodios de los diferentes Centros de Readaptación Social del Estado.

En cuanto a la academia, es obligatoria para todo el personal de custodia que labora en el CERESO y los cursos fuera de la ciudad son voluntarios, pues el interesado debe cubrir su costo y gastos propios.

En el CIERESO no se cuenta con un programa de capacitación, por lo tanto, no hay un seguimiento de la capacitación realizada. La academia se da con base a las necesidades que se vayan presentando o a consideración del encargado de la academia.

En relación con la disponibilidad del personal para ser capacitado, no la hay, pues dicha capacitación se da extra-horario. Una vez que el custodio ha terminado su turno debe quedarse para asistir a la academia, para las personas esto es muy cansado, ya que después de haber laborado durante 24 horas continuas no es motivante tener que hacer las diferentes actividades que se le establecen en la academia.

Para el encargado del departamento de Recursos Humanos, capacitación y adiestramiento es lo mismo. Tampoco existe un programa de adiestramiento; todo es manejado en la academia. Como no hay diferencia entre capacitación y adiestramiento, para esta persona ambas son igualmente importantes.

4.7 SÍNTESIS DE LA INFORMACIÓN DE CUSTODIOS

Considerando el total de la muestra, podemos darnos cuenta que el promedio de antigüedad de los custodios es de tres años y nueve meses. Lo anterior significa que la mayoría de estas personas han tenido la oportunidad de trabajar, por lo menos con dos direcciones diferentes, de igual forma con el jefe de seguridad y custodia; quien es su jefe inmediato.

Todas las personas conocen sus funciones a desempeñar, en general su función es vigilar el orden dentro del centro, custodiar a los internos para mantener la seguridad de este centro penitenciario.

La función del custodio depende de la posición o rol que se le asigne cada día; hay diferentes posiciones dentro de los cuales los custodios son rotados, de tal manera que pueden ocuparlos y conocerlos. Estos roles pueden ser:

- Información
- Revisión a las visitas
- Control de puertas
- Vigilancia (en el techo)
- Vigilancia (en las torres)
- Encierro y pase de lista a los internos
- Malla
- Voceo
- Pase del interno a los departamentos y servicios

El 64% de los custodios aseguran que su trabajo sí satisface sus necesidades, pues hacen algo que les gusta y es un trabajo honrado, además, los sueldos están un poco por encima del mínimo y esto les permite cubrir sus necesidades económicas.

El 36% que piensa que su trabajo no satisface sus necesidades, menciona que el problema es principalmente económico, el sueldo no es suficiente, pues hay muchas personas que dependen de ellos, las cosas son muy caras. Otro aspecto que se menciona es que el trabajo es riesgoso y esto no lo consideran los

jefes, no les otorgan garantías de seguridad ni prestaciones primordiales como seguro social. Algunas personas no están conformes con su trabajo, pues no es algo que les agrade hacer, sin embargo, es lo único que encontraron y la necesidad los ha hecho mantenerse en el puesto, pero tienen otras aspiraciones.

Al preguntar a los custodios si han ocupado otros puestos dentro del centro, un 38% contestó afirmativamente, pero dichos puestos están estrechamente relacionados con lo que hacen ahora, de hecho, han estado dentro del mismo departamento, "seguridad y custodia", lo que ha variado es el nivel jerárquico, pues existe una gran rotación de personal. Los puestos que han ocupado son: jefe o subjefe de grupo o supervisor del mismo.

El 58% de los custodios han desempeñado funciones similares a las de vigilancia y custodia en empleos anteriores. Mucha de la gente que labora ahora custodio, ha participado también en policía municipal.

Los requisitos que le han solicitado a estas personas para ocupar el puesto de custodio son los documentos básicos, tales como:

- Acta de nacimiento
- Identificación personal
- Fotografías
- Cartilla liberada
- Carta de no antecedentes penales
- Certificado de estudios
- Llenar la solicitud

En cuanto a la experiencia requerida para el puesto, se manifiesta que no es necesario tenerla, si tienes las ganas de trabajar y de aprender puedes a este trabajo, sobre la marcha se va conociendo el puesto y aprendiendo a desempeñarse.

El 73% de la población manifiesta que al ingresar a su trabajo recibió una capacitación, en la cual le enseñaron a manejar las armas, marchar, defensa personal y todo lo necesario para desempeñar bien sus funciones. Todo esto dentro de lo que es la academia.

El 27% de los custodios manejan una respuesta negativa, en cuanto a la capacitación. Ellos argumentan que al inicio de su trabajo tuvieron que aprender sobre la marcha y por sus compañeros; que ahora cuentan con una academia que les permite aprender algunas cosas.

Un 64% de las personas creen que la capacitación recibida sí les ha servido, pues les permite desempeñarse mejor en su trabajo, saber lo que deben hacer y como hacerlo. Por el contrario, el 36% dice que la capacitación no les ha servido, pues las cosas que les enseñan en la academia no las pueden aplicar dentro de su trabajo.

Con relación al entrenamiento, el 60% de los custodios asegura haber recibido un entrenamiento al ingresar a su trabajo; como arme y desarme, defensa personal, práctica de tiro, balística y marchar.

El 40% restante niega haber recibido un entrenamiento al momento de ingresar a su trabajo.

Al preguntar a los custodios si consideran que el entrenamiento les ha apoyado en el desempeño de su trabajo, el 67% dijo que sí, ya que por lo general, se ingresa sin conocer sus funciones y el entrenamiento les permite desenvolverse adecuadamente y les da seguridad en sí mismos para llevar a cabo su trabajo de la mejor manera. El 33% restante menciona que el entrenamiento que reciben en la academia no sirve de mucho, pues no aprenden fácilmente y lo que les enseñan no es práctico.

Un 78% de las personas contestaron afirmativamente cuando se les preguntó si han recibido cursos de capacitación o adiestramiento durante el tiempo que han laborado en el centro, pues cuentan con las academias que aunque son esporádicas, sí se les otorga. El otro 22% menciona que simplemente no reciben cursos de capacitación o adiestramiento.

Se cuestionó a los custodios si ellos han solicitado algún curso de capacitación o adiestramiento y el 22% declaró que sí lo han hecho, aunque no han recibido una respuesta favorable a su solicitud. El 78% que resta, no han solicitado este tipo de cursos. Sin embargo, me doy cuenta de que el 82% de los custodios sí consideran que es necesario contar con estos cursos que lo motiven a aprender, mejorar y desempeñarse; el 28% cree que no le necesitan o que las academias son suficientes.

En cuanto a la relación que guardan con los internos, podemos darnos cuenta que en su mayoría la consideran normal, una relación que ni es buena ni es mala, mientras nadie interfiera en los demás, haya respeto, el custodio cumple su trabajo y el interno lo comprende y le da su lugar; un 51% lo considera de esa manera, y el 49% considera que la relación es buena, aunque no se les permite

tener amistad con los internos, el custodio respeta los derechos del interno y lo trata como el ser humano que es y así logran que el respeto sea mutuo.

Hablando de los problemas que pueden tener custodios-internos, solamente el 15% manifestó que ha tenido problemas, pero cosas triviales, sin mayor importancia; los problemas más comunes que se encuentran son a la hora en que el custodio debe encerrar al interno en su dormitorio y pasarle lista, pues por lo general al interno le gustaría poder pasar más tiempo fuera de su "cubo", en las áreas recreativas, talleres, departamentos de servicios o con sus amigos de otros dormitorios; además, si el custodio no permite la visita a la "malla" de un familiar del interno, suele haber molestias por parte de este último e insultar al custodio en servicio.

Para resolver los problemas que surgen entre custodios e internos, no siempre es necesario acudir con el jefe del departamento, si la solución está al alcance del custodio, él mismo lo resuelve, si no, pasa con el jefe del grupo y si es necesario se pasa con el jefe del departamento o inclusive con el director. Todo dependiendo de la gravedad del problema.

El 85% de los custodios, afirma que no tiene problemas con los internos, pues mientras cumplan con su trabajo adecuadamente y se respeten unos a otros, como debe ser, no hay porque tener problemas.

Referente a las reglas del centro, el 62% de los custodios menciona que sí las conoce, aunque algunos reconocen que no todas. Ellos saben que en algún lugar del centro, existen las reglas pegadas en la pared para que las lean, pero no lo hacen con constancia.

El 38% del personal de custodia no conoce las reglas del centro que están relacionadas con el buen desempeño de su trabajo.

4.8 SÍNTESIS DE LA INFORMACIÓN DE INTERNOS

Los internos entrevistados han estado reclusos en el Centro de Readaptación Social de esta ciudad un promedio de dos años y cuatro meses. A casi todos estos internos les ha tocado vivir un cambio de dirección, que, como ellos lo comentan ha sido un cambio muy notorio, favorablemente.

Los internos tienen oportunidad de realizar algunas actividades dentro del CERESO, la actividad que más es llevada a cabo es la talabartería, el 53% de las personas entrevistadas se dedica al bordado de cintos y diademas, pues de las cosas que pueden desempeñar, la talabartería es lo único que les apoya económicamente. El 47% restante está dividido en actividades como taller de costura, taller de carpintería, encargados de dormitorios o actividades asignadas (alfabetización, clases de música, grupos de apoyo a drogadictos) y deportes.

Con relación a la problemática que se presenta dentro del centro, el 95% de los internos menciona que no ah tenido problemas. El 5% que asegura haberlos tenido, aclara que generalmente son malentendidos o problemas triviales que no pasan a mayores; como el hecho de que el custodio no le brinde apoyo a sus familiares cuando van a visitarlos, o que el custodio no le permita el paso al interno a alguno de los departamentos de apoyo.

Los problemas entre compañeros tampoco son comunes, pues cada cual sabe que deben respetarse, apoyarse y compartir lo que cada uno posea, "de

cualquier manera tenemos que estar juntos, lo mejor es llevárnosla por la buena”, comenta un interno.

Para solucionar sus problemas sólo se requiere de comunicación. Si el problema es con un compañero, el interno puede comentarlo con el coordinador de su dormitorio, que también es un interno, de ser posible el problema es solucionado ahí, pero si es necesario es comentado con el jefe del departamento de seguridad y custodia. Si se tiene problemas con un custodio, puede darse la queja al jefe de la compañía en turno.

Todos los internos tratan de no tener problemas, pues de resultar culpables, los castigos suelen ser fuertes, tales como: tablazos, no alimentos, no visitas, cambio de dormitorios o celdas de castigo.

El 84% de los internos considera que el trato que recibe por parte de los custodios es bueno, pues son personas conscientes de su trabajo y los respetan; el 13% considera que el trato es regular y el 3% dice que es malo, pues algunos custodios son muy déspotas.

Se les preguntó a los internos si ellos consideran que los custodios son personas adecuadas para ocupar el puesto que desempeñan y el 89% de ellos contestó afirmativamente; pues creen que son buenas personas, que comprenden su situación y los tratan con respeto y consideración. El 11% de los internos cree que los custodios no son los indicados para desempeñarse como tales, ya que algunos ni siquiera saben leer y escribir y no tienen capacidad para hacer bien su trabajo.

De las personas entrevistadas, el 82% piensa que sí es necesario que los custodios reciban algunos cursos de capacitación y adiestramiento, pues requieren de mayor educación, aprender a desempeñarse dentro de su trabajo, que les enseñen a defenderse y a manejar las armas, así como a ser más estrictos. Principalmente necesitan un curso de Relaciones Humanas para que traten tanto a los internos como a sus visitas adecuadamente; que respeten y se den a respetar. Consideran importante que el custodio sea una persona ética. El 18% faltante, considera que no es necesario capacitar a los custodios, pues es gente que conoce su trabajo y tiene la capacidad de hacerlo bien.

Al preguntar a los internos si ellos conocen las funciones de los custodios, el 66% contestó que sí, que la función del custodio depende de la posición donde lo coloquen; ellos saben principalmente la función del custodio que actúa en el interior del centro, el custodio debe pasar la lista y encerrar al interno, así como apoyarlo cuando el interno lo solicite, dentro de lo permitido. El otro 34% de los internos dice que no conocen las funciones de los custodios, a algunos de ellos no les interesa saberlo, si el custodio no se mete con ellos, ellos lo respetan.

El 76% de los entrevistados piensa que los custodios cumplen sus funciones adecuadamente; sin embargo, el 24% piensa que no lo hacen, pues en ocasiones hay preferencias, algunas veces el custodio se siente superior y se limita en la realización de sus actividades dejando a un lado las necesidades del interno.

En cuanto a los derechos del interno, únicamente el 53% los conoce. Estos saben que pueden solicitar apoyo a los diversos departamentos, que el centro debe proporcionarles alimentación, un lugar digno para dormir y

principalmente que deben ser tratados como los seres humanos que son, independientemente del delito por el cual estén siendo juzgados.

En cambio, el 47% no sabe cuales son los servicios que pueden solicitar, ni las cosas que puede recibir dentro del centro. Algunos de ellos reconocen que al ingresar al centro les otorgaron un folleto en el que se les manifiestan sus derechos, pero ellos no han tenido la curiosidad de leerlos y tratar de comprenderlos para exigir que se les cumpla; mientras no les causen problemas, todo está bien.

Para solucionar algún problema que surja entre el interno y el custodio, generalmente se hace a través de la comunicación, sólo tiene que platicarse, en caso de ser necesario, puede acudir al jefe del departamento de seguridad y custodia o inclusive con el director del centro.

El 72% de los internos contestó afirmativamente cuando se les preguntó que si hay represalias en su contra en caso de que ellos presenten alguna queja contra los custodios; estas represalias se ven reflejadas en una descortesía del custodio hacia el interno, si este último necesita apoyo del custodio para realizar alguna cosa, o le niega el apoyo, lo hace de mala gana o simplemente lo ignora.

El 32% contestó negativamente, pues ellos dicen que el custodio sabe que en el interior del CERESO, el que manda es el interno y al custodio no le conviene tener de enemigo a un interno, ya que ellos son unidos y se apoyan ante cualquier problema.

INSTITUTO FEDERAL
DE INVESTIGACIONES
CIENTÍFICAS

El 61% restante, no sabe si puede haber represalias, pues como no han tenido problemas, no han tenido que quejarse sobre la actitud del custodio, así que no pueden opinar al respecto.

4.9 OBSERVACIÓN

Durante las visitas al Centro de Readaptación Social de esta ciudad, se observa lo siguiente:

- A pesar de no contar con un programa de capacitación y adiestramiento establecido, los custodios sí reciben una serie de instrucciones que pueden apoyarlos en el desempeño de sus funciones, es lo que ellos llaman "academia".

- Esta academia es el medio utilizado para preparar a los custodios. Está a cargo del jefe del departamento de seguridad y custodia, quien se apoya en tres personas conocidas como GEO's (Grupo Especial Operativo).

- Como ya se mencionó, no hay un programa que permita llevar a cabo un seguimiento de la academia, por esto, considero que las actividades realizadas en dicha academia se llevan a cabo conforme al encargado se le ocurre, de tal forma que las personas no logran aprender paso a paso las estrategias que se intenta enseñar.

De alguna manera la academia se divide en tres partes:

a) TEORÍA

En esta fase, se le comenta al custodio cuales son las posiciones que él puede ocupar dentro de lo que es su puesto, así como las funciones que deben desempeñar en cada posición. Como no existe un manual o apunte que le permita al personal consultar en caso de que algo no le haya quedado claro, ni la confianza suficiente para hacer preguntas, se supone que todo es claro y se da por hecho que el custodio aprende; quizá haya una comprensión momentánea pero a la hora de aplicar los conocimientos el custodio ya no está completamente seguro de hacerlo correctamente.

b) MARCHAR Y CONDICIÓN FÍSICA

En esta parte el custodio debe manejar las instrucciones básicas al estar en formación. Al observar esta fase, se observa que el nivel de educación en los custodios es tan bajo que algunos difícilmente reconocen instrucciones como: flanco derecho, flanco izquierdo, en descanso, etc., la mayoría se deja llevar por los compañeros que ellos saben están un poco más preparados. Además estas personas son inseguras y no tienen la confianza de preguntar a sus superiores qué es lo que les están pidiendo.

En cuanto a la condición física, lo que se observó, es que les hacen correr aproximadamente durante 20 minutos, realizar algunas sentadillas y lagartijas; si la mayor parte de los custodios son personas de entre 35 y 45 años, algunos de complejión ligeramente obesa y además el agotamiento por haber cumplido su jornada de trabajo, considero que es muy difícil lograr que estas personas realicen las actividades positivamente, por lo tanto, esta parte del entrenamiento requiere de una planeación que les permita lograr sus objetivos.

c) MANEJO DE ARMAS Y DEFENSA PERSONAL

En esta fase de la academia, le enseñan al custodio a reconocer los diferentes tipos de armas con que cuenta el CERESO, deben aprender a reconocer al arma al verla o al tocarla simplemente, así como a manejarla (como tomar el arma, cargarla, pasarla a un compañero, la posición indicada de la persona al portar el arma, dispararla y asegurarla).

Al observar esta parte del entrenamiento pude percatarme de que el personal no está familiarizado con el manejo de la mayoría de las armas y hasta cierto punto sienten temor al manejarlas. El tiempo que se le destina a esta fase no es suficiente para que el personal logre aprender adecuadamente la actividad y los grupos son grandes, entre 25 y 30 personas.

En cuanto a la defensa personal (mano a mano), les enseñan los pasos para llevar a cabo algunas de las estrategias necesarias para defenderse en caso de ser atacados y no lastimar gravemente al agresor.

De acuerdo a lo observado, considero que las explicaciones no son lo suficientemente claras ni precisas para que el custodio pueda practicar por sí mismo, además el tiempo no es suficiente; cuando el custodio está a punto de lograr una de las estrategias, el instructor da otra estrategia diferente, así que no se logra un aprendizaje real.

Un aspecto muy importante en cualquier organización es la relación que se lleva superior-subordinado.

Por lo que se pudo observar, la relación de los custodios con sus compañeros es muy buena, hay amistad y apoyo, respeto y compañerismo.

De igual forma la relación de los custodios con los internos se considera buena, pues el custodio está consciente de que los internos son personas que están readaptándose para salir a integrarse nuevamente a la sociedad, saben que son seres humanos que necesitan apoyo de la gente que los rodea y como tales los tratan. A pesar de que no está permitida una amistad entre custodios e internos, la relación es muy aceptable, sobre todo de respeto.

En cuanto a la relación de los custodios con sus superiores, considero que es demasiado cortante, el jefe del departamento de seguridad y custodia, que es el superior inmediato de los custodios, mantiene un estilo de dirección demasiado autoritario, no permite que sus subordinados le hagan sugerencias, las cosas deben hacerse como él lo dice; todo esto provocó que el personal no tenga la confianza de expresarse ni relacionarse con su jefe; el custodio debe cumplir órdenes y no someterlas a discusión.

Durante las entrevistas realizadas con los internos, además de la información recabada con el cuestionario, se pudo observar:

El ambiente en el interior del centro es tranquilo y pacífico, hay respeto y cortesía hacia las personas que entran al lugar, visitas ajenas al centro o personal del mismo, como el director, personal administrativo y por supuesto entre ellos mismos como compañeros. Por lo tanto, no es frecuente, o por lo menos no es fácil apreciar y/o detectar una problemática entre custodios e internos, o internos con internos mismos.

La relación que sostienen custodios e internos, es aceptable dentro del marco laboral. El interno tiene la posibilidad de solicitar permiso para acudir a alguno de los departamentos de apoyo, tales como: psicología, trabajo social, jurídico y seguridad y custodia; para que se les permita el acceso a cualquiera de estos departamentos no se requiere de un trámite muy largo y entretenido, si el custodio lo considera necesario y el departamento tiene la posibilidad de atender al interno en el momento en que se solicita el servicio, el interno es conducido con amabilidad y respeto por el custodio.

Las personas que laboran en los diferentes departamentos, específicamente en psicología, trabajo social, seguridad y custodia que son los que se observaron, es gente de criterio, atenta y cortés para con el interno.

Además de las actividades que el interno tiene la posibilidad de realizar dentro del CERESO, se les organizan eventos de tipo cultural, religioso y deportivo, en los cuales pueden participar personas ajenas al centro voluntariamente y algunos de los custodios que así lo decidan; de tal forma que esto nos permite apreciar la buena relación que es posible mantener entre el custodio y el interno; sin faltar a la norma de no crear amistades.

Sin embargo, el hecho de que la relación sea buena no significa que el custodio está perfectamente preparado para cumplir sus funciones adecuadamente, como ya se mencionó anteriormente, no se cuenta con un manual de organización que especifique los deberes del custodio, ni un plan de trabajo establecido y esto puede repercutir en la relación y trato que recibe el interno.

4.10 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

La administración tiene como finalidad coordinar a las personas y las cosas que forman la empresa, para obtener los resultados en forma eficiente. Para ello se apoya en las diversas áreas funcionales que forman a la organización; estas áreas van a depender del tamaño y giro de la misma, sin embargo, entre las más representativas está el área de personal.

La administración de recursos humanos es un proceso a través del cual se procura la mejor selección y el mejor rendimiento del personal a favor de la empresa.

En el CERESO, existe un departamento de recursos humanos que se encarga de suministrar el personal que se requiera en los diferentes departamentos que conforman este centro. Sin embargo, sabemos que no existe un manual de organización que sirva de apoyo a este departamento para determinar el perfil de cada uno de los puestos que existen.

En cuanto al personal de custodia y seguridad, sin un perfil existente, es posible contratar a las personas que les interese el puesto y en caso de no satisfacer sus propias necesidades o las del puesto, a consideración del jefe inmediato, simplemente se retira a esa persona.

Algunas de las funciones de un departamento de recursos humanos es efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal, ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo, establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas; de acuerdo con la información que se

obtuvo en la entrevista realizada al jefe del departamento de recursos humanos, ninguna de estas funciones es llevada a cabo por su departamento; en el CERESO.

Dentro de recursos humanos existen algunas políticas para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseables o que pongan en riesgo el resultado de funciones específicas.

Cuando estas políticas son bien diseñadas y desarrolladas, apoyan en la retención de recursos humanos de buena calidad, la seguridad del trabajador en relación con el empleo y la organización, y la efectiva participación de los empleados.

Nada de esto es aplicado en el Centro de Readaptación Social de esta ciudad, pues una vez que se contrata al personal, no se busca la manera de tratar de retener un buen elemento, si el custodio "aguanta" en su trabajo y lo quiere mantener, bien, si no, hay mucha gente que está dispuesta a ocupar esos puestos. No hay seguridad para el trabajador en cuanto a su empleo, ya que éste puede perderse en cualquier momento, no hay garantía de permanencia y no se ofrece al empleado ni las prestaciones más indispensables como el seguro social.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo reglamentan que es una obligación del patrón proporcionar capacitación y adiestramiento al trabajador.

La capacitación es un proceso a través del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos. Y el

adiestramiento es proporcionar destreza en las habilidades adquiridas, casi siempre mediante la práctica.

Para el encargado del departamento de recursos humanos, los conceptos mencionados anteriormente, no tienen diferencia alguna; además en este departamento no se encargan de proporcionar al personal ni capacitación ni adiestramiento. El personal de nuevo ingreso debe aprender sus funciones sobre la marcha.

Se conocen algunas técnicas para detectar las necesidades de capacitación, tales como: la entrevista, el cuestionario, la observación, la encuesta, el inventario de habilidades, etc., que si fueran aprovechadas en el CERESO, el departamento de recursos humanos conocería exactamente qué es lo que su personal requiere, y podría establecer un programa para capacitar a su personal.

En el CERESO, se cuenta la “academia”, que es un medio de capacitación para los custodios, pero no se tiene un programa que cumpla con las etapas requeridas, como son:

- evaluación de las necesidades de capacitación
- determinación de objetivos
- selección del medio
- definición de elementos de control
- diseño de mecanismos de información

Si en la academia se consideraran los puntos antes mencionados, se podría

elaborar un programa que permitiera aprovechar el tiempo y el esfuerzo que se destina a esta forma de capacitación que ellos otorgan.

En cuanto a las necesidades de capacitación, no se evalúan, simplemente, el encargado del departamento de seguridad y custodia, que es quien imparte la academia, observa a su gente, custodios, y las funciones que éstos deben desempeñar y decide qué tipo de capacitación otorgarles. De tal manera que, algunas de las estrategias impartidas no son de utilidad para el custodio, ya que no es posible aplicar esos conocimientos, habilidades y destrezas en su trabajo diario.

La ejecución de la capacitación, puede hacerse en el propio local del trabajo, en la empresa pero fuera del lugar de trabajo o fuera de la empresa.

En el CERESO, la academia se realiza en la empresa, pero fuera del lugar de trabajo. Algunas veces se utiliza un patio, donde se practica el manejo de armas, defensa personal o la parte teórica de la academia; en otras ocasiones se utiliza el exterior del centro, como la calle, en la cual se enseña a los custodios a marchar y se les indican ejercicios de condición física.

Además, los custodios tienen la posibilidad de tomar algunos cursos fuera del centro, por ejemplo, cuando en la ciudad de Morelia se imparten; sólo que el costo de estos cursos debe ser cubierto por el custodio mismo, es por ello que estos cursos no son obligatorios, a diferencia de la academia.

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce (1994 : 104), el tipo de adiestramiento puede dividirse en tres:

- 1) En razón de su fin
- 2) En razón del método
- 3) En razón de quien da el adiestramiento

Como ya se mencionó, en el CERESO no se cuenta con un programa en el que se pudieran establecer estos aspectos, sin embargo, cabe mencionar que tienen la ventaja de que la academia sea impartida por el jefe del departamento de seguridad y custodia, jefe inmediato de los custodios; es él quien conoce el trabajo concreto de los custodios y puede actuar en forma analítica y relacionarse con sus subordinados.

Un manual de adiestramiento es un apoyo muy importante para el instructor, pues es una guía a seguir durante el curso, en el trabajo que se va a desarrollar. El manual debe contener introducción, recomendaciones del instructor, objetivos, programa, hojas-guía y los estándares.

Puesto que en el Centro de Readaptación Social no existe ni un programa de capacitación, ni un manual de adiestramiento; en la academia otorgada a los custodios no hay una explicación de los propósitos y características del curso, simplemente se les pide que después de su guardia permanezcan en el centro para asistir a la academia. Los empleados no saben exactamente qué es lo que se pretende alcanzar en dicha academia, ni la duración de cada sesión. El instructor no cuenta con una guía que le permita dar un seguimiento lógico al tema o estrategia que se imparte o mantener un orden en el material que se utiliza en el curso. Tampoco hay criterios o medidas que permitan decidir si la persona aprendió o no.

En un programa de capacitación y adiestramiento es necesario establecer una hora adecuada para realizar esa capacitación y adiestramiento, pues de lo contrario puede ser un gasto más para la empresa, en lugar de un costo. El horario para impartir la academia en el CERESO, es muy poco adecuado; ya que el custodio debe trabajar 24 horas continuas y después de cumplir su jornada de trabajo debe permanecer en el centro por dos o tres horas para recibir la capacitación.

Después de haber laborado durante 24 horas, las personas están agotadas, y no hay disponibilidad para asistir a un curso, sin embargo, deben hacerlo, pues la academia es obligatoria para todos los custodios. De esta manera, la participación de los empleados en el curso no es muy efectiva.

En cuanto al trato que los internos reciben por parte de los custodios, es aceptable. Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas, es una de las principales funciones de recursos humanos, aunque en la academia no se imparten cursos de relaciones humanas a los custodios, y por otro lado tampoco se hace con los internos, se detecta que tanto el custodio como el interno conoce muy bien su papel dentro del centro, esto les permite respetarse y tratarse con dignidad, mutuamente.

Los comentarios de recibir un trato inadecuado para con los internos es mínimo, apenas un 3% de la población mencionó que en algunas ocasiones los custodios no apoyan como debería de ser a un interno.

Ambos, custodios e internos, consideran que es necesario que a los primeros se les capacite y adiestre; principalmente que se les enseñe como tratar a

las personas, pues aunque estén dentro de un centro penitenciario cumpliendo alguna condena, son seres humanos que merecen ser tratados como tal.

Los Centros de Readaptación Social, son una institución que cumple la función de mantener el orden en la sociedad, privando de la libertad a las personas que presentan conductas disfuncionales, con la finalidad de readaptarlas nuevamente a la sociedad misma. Para esto es necesario contar con el personal capacitado que sepa como tratar a los internos, ya que de esta relación y trato puede depender en gran medida su readaptación, pues el custodio es la persona más cercana a un interno dentro del CIERESO.

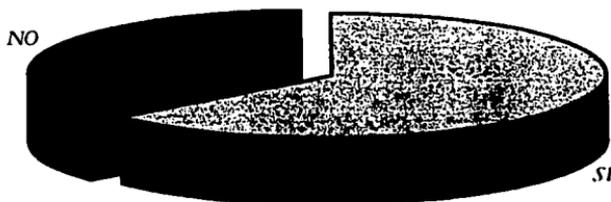
4.11 GRÁFICAS DE APOYO A LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE CUSTODIOS E INTERNOS

4.11.1 Gráficas de Custodios

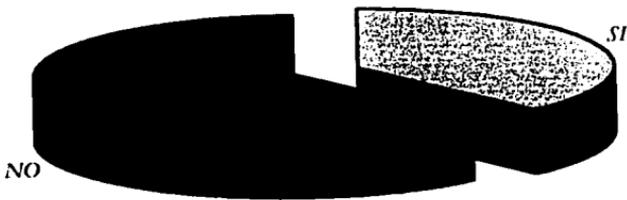
Las gráficas que se presentan enseguida, nos muestran en forma cuantitativa la información que se obtuvo en las entrevistas y cuestionarios que se realizaron con los custodios.

En el punto 4.7 de este capítulo, se redacta una síntesis de la información obtenida. El objetivo de las gráficas es facilitar al lector la comprensión de la información a través de un apoyo visual.

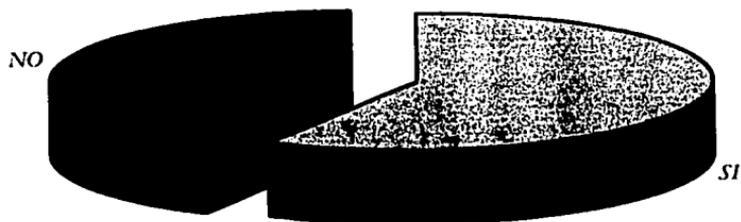
SATISFACCIÓN DE NECESIDADES



El 64% de los custodios contestaron que su trabajo si satisface sus necesidades, pues hacen algo que les gusta. El 36% contestó negativamente.

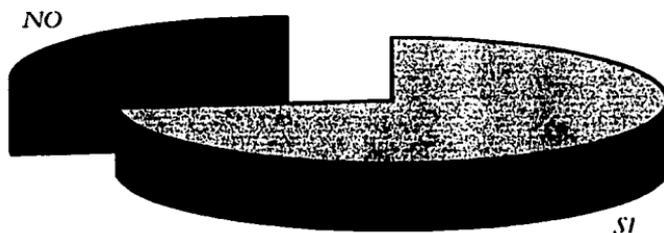
PUESTOS OCUPADOS

El 38% del personal de custodia si ha participado en otros puestos dentro del mismo departamento y el 62% sólo ha laborado como custodio.

FUNCIONES SIMILARES

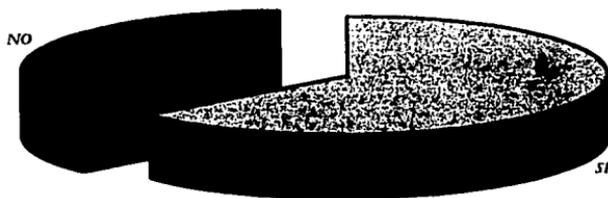
El 58% de los custodios ha realizado funciones similares a las que desempeña actualmente. El 42% no lo ha hecho.

CURSOS DE CAPACITACIÓN



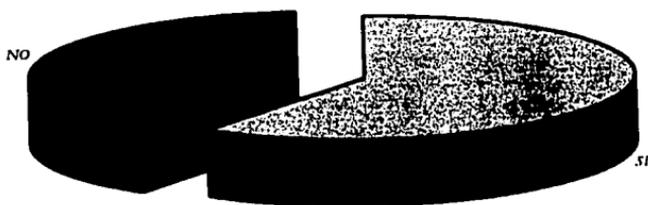
El 73% de la población entrevistada contestó afirmativamente, y el 27% contestó que no recibió cursos de capacitación.

APOYO DE LA CAPACITACIÓN



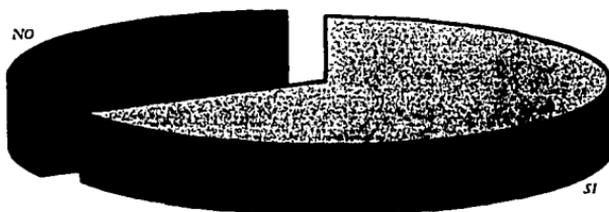
Un 64% del personal está de acuerdo en que los cursos de capacitación le han ayudado para desempeñarse en su trabajo y el 36% opina lo contrario.

ENTRENAMIENTO



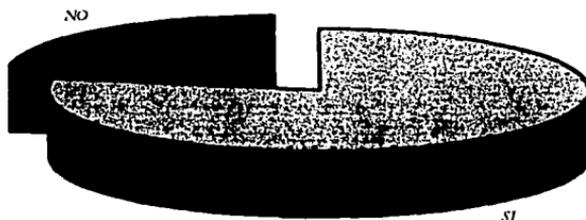
A esta pregunta, el 60% de los custodios contestaron que si recibieron entrenamiento; por otro lado, el 40% dijo que no.

APOYO DEL ENTRENAMIENTO



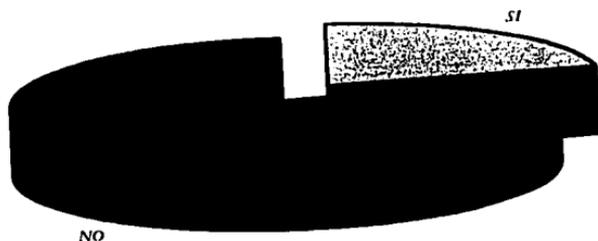
El 67% de los entrevistados contestaron afirmativamente, el entrenamiento sí les ha apoyado a realizar mejor su trabajo. 33% contestó en forma negativa.

OTROS CURSOS DE CAPACITACIÓN O ADIESTRAMIENTO

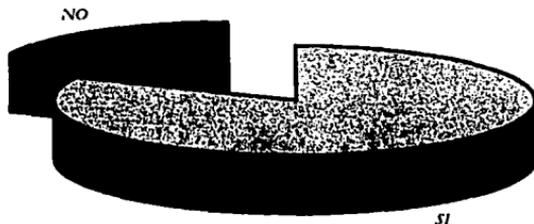


El 78% de los custodios coinciden en que han recibido otros cursos de capacitación y adiestramiento. Únicamente el 22% dice no haberlos recibido.

SOLICITUD DE CURSOS

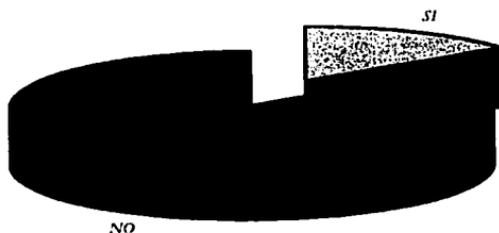


El 22% de los encuestados menciona que ellos sí han solicitado cursos de capacitación o adiestramiento, aunque la respuesta a esto ha sido negativa por parte de sus superiores. El 78% no lo ha considerado.

NECESIDAD DE CURSOS

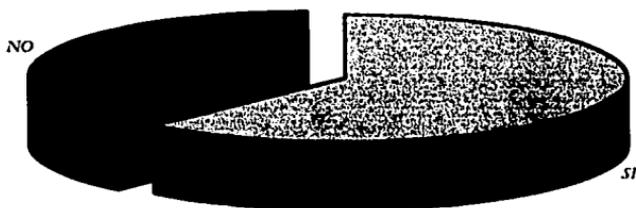
Se les preguntó a los custodios si ellos creen que es necesario que se les otorguen cursos de capacitación y adiestramiento; el 82% contestó afirmativamente, mientras que el 18% restante dijo que no.

PROBLEMÁTICA CON INTERNOS



El 85% de los custodios asegura que no ha tenido problemas con los internos y solamente el 15% reconoce haberlos tenido.

REGLAS DEL CENTRO



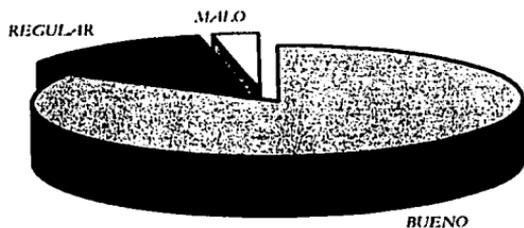
Un 38% de los custodios no conocen las reglas del CERESO, lugar donde se desempeñan laboralmente; el 62% asegura conocer el reglamento.

4.11.2 Gráficas de Internos

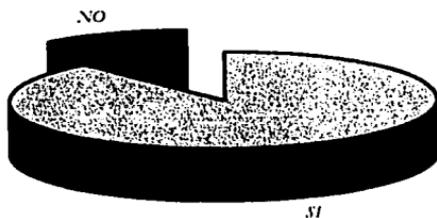
Al igual que a los custodios, se entrevistó y aplicó cuestionarios a algunos internos del CERESO, con la finalidad de conocer su opinión en cuanto a la forma en que son tratados por los custodios, la problemática a la que se pueden enfrentar en el interior del centro y el papel desempeñado por las personas que están más cercas de ellos, los custodios.

A continuación se presenta la información más sobresaliente, en forma gráfica, de lo que los internos contestaron a las preguntas que se les hicieron; las gráficas son un apoyo para que el lector pueda analizar e interpretar fácilmente la información.

TRATO RECIBIDO

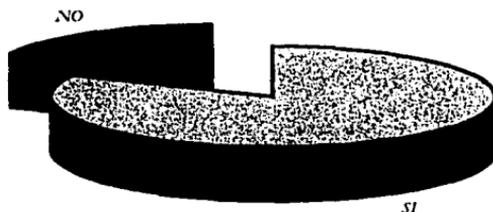


El 84% de los internos asegura que el trato recibido es bueno; el 13% lo considera regular y únicamente el 3% mencionó que el trato que recibe de los custodios es malo.

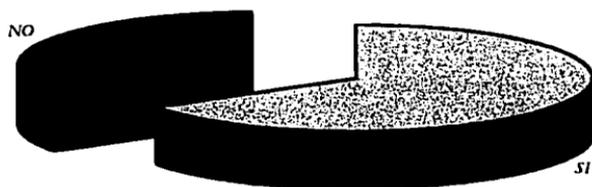
PERSONAS ADECUADAS - PUESTO

El 89% de los internos considera que las personas que ocupan el puesto de custodio son indicados para estar ahí; el 11% contestó con una negativa.

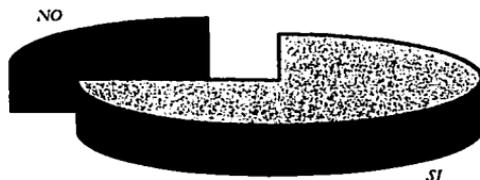
NECESIDAD DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO



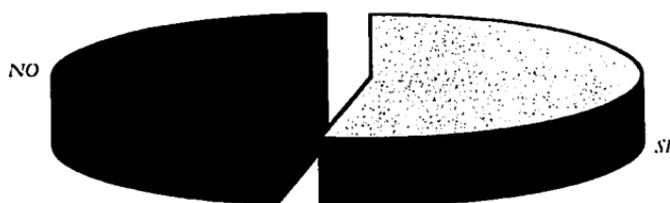
El 82% de las personas entrevistadas contestaron afirmativamente a esta pregunta, mientras que el 18% restante consideran que si están en ese puesto es porque son personas capaces.

CONOCIMIENTO DE FUNCIONES

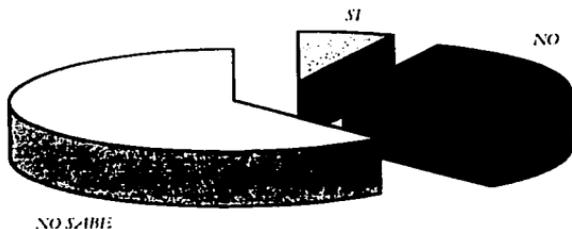
El 66% de los internos encuestados conoce las funciones que debe desempeñar un custodio, pero el 34% no tiene idea y no le interesa, mientras el custodio no le moleste, para él no hay problema.

CUMPLIMIENTO ADECUADO DE FUNCIONES

Un 76% de los internos entrevistados cree que los custodios realizan bien su trabajo, por eso están en el puesto. Sin embargo, el 24% considera lo contrario.

CONOCIMIENTO DE DERECHOS

Únicamente el 53% de los internos entrevistados sabe cuales son sus derechos; el 47% restante no los conoce, aunque alguna vez se los mencionaron.

REPRESALIAS

El 7% de los internos encuestados asegura que sí les manejan alguna represalia si ellos se quejan ante un superior por el trato de los custodios; el 32% contestó que no las hay y el 61% mencionó que no lo sabe, pues no ha tenido problemas con ellos y nunca ha presentado quejas.

CONCLUSIONES

El departamento de Recursos Humanos del CERESO de esta ciudad, es el encargado de suministrar el personal necesario al centro.

En este departamento al igual que en los otros departamentos del CERESO, no se cuenta con un manual de organización, de la misma manera no se cuenta con un perfil establecido para los diferentes puestos a desempeñar. De tal forma, que cuando es requerido personal de custodia no se lleva a cabo un proceso de integración de personal.

Para reclutar al personal necesario, refiriéndome específicamente a los custodios, no es necesario utilizar las diversas fuentes de reclutamiento. Se reciben solicitudes de las personas interesadas en ocupar un puesto de custodia, se archivan y cuando hay la necesidad de personal, se revisan dichas solicitudes y se selecciona a la (s) persona (s) que se consideran adecuadas para el puesto, se llama a la persona, si todavía está interesada, se integra a la academia durante 15 días y si ambas partes están de acuerdo se realiza la contratación.

Otorgar capacitación y adiestramiento al personal es una obligación legal de la empresa, está establecido por la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, en el artículo 123, fracción XIII y por la Ley Federal del Trabajo en el artículo 3º. En el CERESO no se cuenta con un programa que apoye a los trabajadores a adquirir los conocimientos, habilidades y aptitudes para el desempeño de sus funciones, ellos deben aprender sobre la marcha.

Aunque no existe un programa de capacitación y adiestramiento definido, sí se otorga a los custodios una serie de sesiones en forma obligatoria, conocido como "academia", en la que se les enseña cuales son las posibles posiciones a ocupar dentro de lo que es su puesto; manejo de armas, defensa personal, marchar. Sin embargo, en la academia no se tiene un plan que permita llevar una secuencia lógica y una evaluación de lo enseñado.

Existen diferentes técnicas para detectar las necesidades de capacitación, tales como la entrevista, la evaluación de méritos. Las pruebas de desempeño y la observación. Esta última es utilizada en este centro, aunque de forma empírica, pues el encargado de llevar a cabo la academia, comenta que él sabe cuando su gente requiere de una preparación, viendo las necesidades y diferentes situaciones que se presentan.

De tal manera que los aspectos manejados en la academia son casi imprácticos, ya que en la relación custodio - interno se requiere de capacidad y habilidad para tratar con las personas más que manejar un arma, es importante que el custodio tenga seguridad en sí mismo y sepa cómo lograr que el interno reconozca su autoridad y lo respete, valorando y respetando a la vez al mismo interno.

Lo anterior no significa que el custodio no necesite saber el manejo de un arma o como defenderse, lo que no se le enseña es como relacionarse, considero pues, al igual, que algunos de los internos y mismos custodios, que es muy importante que se les impartan cursos de relaciones humanas, además de la capacitación y el adiestramiento.

Otro aspecto que refleja la falta de planeación y ejecución de un programa de capacitación y adiestramiento, es el horario que se maneja para llevar a cabo la academia. El horario de trabajo del custodio es de 24 por 48, esto significa que el custodio ingresa a las 7:00 a.m. de un día "x" y termina su labor a las 7:00 del día siguiente, para descansar las siguientes 48 horas en forma continua, de las cuales debe destinar alrededor de dos horas a la academia; el problema es que la academia se proporciona dentro de las siguientes dos horas en que el custodio ha terminado su turno. No hay disponibilidad por parte del custodio para realizar las actividades sugeridas por el instructor a causa del cansancio que representa para el trabajador laborar durante 24 horas continuas.

A pesar de que no todos los custodios saben las reglas del centro, podemos darnos cuenta que en general cumplen con las principales especificaciones del puesto. Una de las reglas dice que no debe establecerse una relación amistosa entre el custodio y el interno, sin embargo, si es posible mantener una relación en la cual ambas partes conoce su posición y se respetan; de tal forma que esto permite que no surja una problemática capaz de dañar a una de las partes.

El trabajo de un custodio consiste en vigilar y mantener el buen orden del centro penitenciario, tanto en el interior (con los internos) como en los diferentes departamentos del área administrativa, esto requiere de disciplina y decisión. El buen desempeño del custodio depende en gran medida del gusto con que realice su trabajo, por lo que es importante que éste satisfaga sus necesidades, tanto económicas, como psicológicas, sociales y de autorrealización, el 36% de la población considera que sus necesidades no son cubiertas en este trabajo. Por lo anterior, es posible, que se tenga una gran rotación de personal.

Es necesario contar con un adecuado programa de capacitación y adiestramiento que permita a los custodios cumplir con sus funciones eficazmente, manteniendo una relación y trato adecuado con los internos.

RECOMENDACIONES

El éxito de un organismo social depende del buen manejo de los elementos materiales, financieros y humanos con que el organismo cuenta.

El manual de organización es un documento básico en cualquier organización, nos permite ver como está estructurada la empresa, la misión, objetivos y visión de la misma, así como el personal con que cuentan los diferentes departamentos y las funciones que debe desempeñar cada persona.

Considero que es necesario realizar un manual de organización en el Centro de Readaptación Social de esta ciudad.

Es indispensable definir lo más específicamente el perfil para el personal de custodia, de tal manera que esto permita llevar a cabo un proceso de reclutamiento en el cual el CERESO atraiga candidatos adecuados a sus necesidades para ocupar puestos vacantes; haciendo uso de las fuentes internas y externas de reclutamiento. Esto facilita el proceso de selección en el cual debe encontrarse a la persona adecuada para ser contratada.

Es conveniente que una vez que se haya hecho la contratación, se le haga conocer la organización, área de trabajo al custodio y se le diga como funcionan las cosas en su lugar de trabajo para que se familiarice con el mismo; todo esto a través de la inducción.

Para que una persona ejecute satisfactoriamente la tarea que se le ha encomendado, es menester que cuente con los recursos necesarios para hacerlo.

A través de la capacitación y el adiestramiento se proporciona el conocimiento teórico y práctico.

Además de ser una obligación legal de la empresa otorgar esta capacitación y adiestramiento a su personal, es importante. Ya que del buen desempeño de sus trabajadores depende el cumplimiento de sus objetivos en gran parte, así como la calidad, la rapidez y perfección de los resultados.

La recomendación es que se establezcan programas de capacitación y adiestramiento de acuerdo a las necesidades del CERESO.

Existen diferentes técnicas para determinar las necesidades de capacitación t adiestramiento, las cuales pueden aplicarse muy bien dentro del centro. Estas se mencionan en el capítulo III.

Una vez detectadas las necesidades, se procede a la elaboración del programa, en el cual es conveniente especificar a quien capacitar, como, cuando, donde y quien hará la capacitación.

Como en el CERESO se cuenta con la academia, ésta puede ser aprovechada para estructurar el programa de capacitación y adiestramiento en forma detallada y mantenerlo por escrito, esto permitiría darle un seguimiento y verificar si dicho programa logró su cometido.

Es muy importante que se reconsideren los horarios establecidos para la academia. Debe buscarse una hora indicada para que el custodio tenga disposición, motivación y tranquilidad. De lo contrario el personal puede estar

haciendo acto de presencia porque se le obliga pero ser que el tiempo y el esfuerzo no sean aprovechados y no se logre que se cumplan los objetivos de los cursos.

El hecho de que el instructor de la academia sea el jefe inmediato de los custodios a quienes les imparte la academia, es una gran ventaja, pues él conoce el trabajo concreto que se realiza en el área, así como a sus subordinados y las necesidades que se tienen con relación a las especificaciones del puesto y acciones a realizar. Sin embargo, la figura que éste representa para los custodios, su carácter y liderazgo tan autoritario intimida a los custodios. Es fácil percibir la falta de confianza que el personal siente hacia su superior y el temor de realizar las instrucciones correctamente, esto no permite al custodio concentrarse en lo que se le requiere dentro de la academia, y el porcentaje de aprovechamiento de dicha academia es muy bajo.

Es recomendable que el instructor se mantenga accesible, que trate de crear un ambiente de confianza y se apoye un poco más en aquellas personas que pueden transmitir los conocimientos y la confianza a los custodios al mismo tiempo.

Otro aspecto que debe cuidarse en la academia, y que debe establecerse en el programa, es una adecuada relación y especificación de tiempo – actividad y secuencia de las mismas.

En la academia, no está establecido el tiempo que requiere un custodio para asimilar una actividad y lograr manejarla, de tal forma, que la mayoría de las

veces la instrucción es comprendida teóricamente pero no puede llevarse a la práctica, pues no hubo el suficiente tiempo para practicarlo.

En el programa de capacitación y adiestramiento, además de la academia, deben de considerarse una serie de cursos de relaciones humanas, superación personal, que permitan al trabajador creer en él mismo e interactuar con su medio ambiente.

Es necesario que el personal se mantenga motivado para el mejor desempeño de sus funciones. Conocer sus necesidades y tratar en lo posible, que éstas sean cubiertas, crear un agradable ambiente de trabajo para que el custodio se desempeñe con ánimo y decisión.

No podemos pedirle a un trabajador que cumpla una regla o norma que no conoce, por lo tanto, es recomendable que se apoye al custodio para que conozca, comprenda y cumpla el reglamento del CERESO. Tener unas hojas pegadas en la pared no es suficiente, considerando que algunos custodios pueden escasamente leer; es conveniente que se busque el momento y la forma para que esta reglamento sea comentado con el personal que debe cumplirlo, aclarar alguna duda que pueda surgir y escuchar sus comentarios.

Para toda organización es muy valioso el que haya una retroalimentación; considero que sería favorable escuchar y considerar las propuestas de los custodios, relacionadas con su trabajo; así como mantener una estrecha relación y comunicación en todo el departamento de seguridad y custodia, incluyendo al jefe del mismo.

Finalmente, sugiero que se valore y respete al custodio como el ser humano que es, que no se le considere como un elemento más de la organización de la organización para cumplir sus objetivos; esto se vería reflejado en el buen desempeño de sus funciones, su relación y trato con los internos.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS Galicia, Fernando

Administración de recursos humanos

México, 1994

Editorial Trillas

CHIAVENATO, Idalberto

Administración de recursos humanos

México, 1992

McGraw Hill

CHIAVENATO, Idalberto

Iniciación a la administración de personal

México, 1994

McGraw hill

CHIAVENATO, Idalberto

Introducción a la teoría general de la administración

México, 1993

McGraw Hill

CHIAVENATO, Idalberto

Iniciación a la administración general

México, 1994

McGraw Hill

CRAIG, Robert L.

Manual de entrenamiento y desarrollo de personal

México, 1981

Editorial Diana

FAYOL, Henry

Principios de la administración científica

México, 1993

Herrero Hermanos

GIBSON, Ivancevich Donnelly

Organizaciones

México, 1993

McGraw Hill

HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio Jorge

Administración de personal

México, 1984

Grupo. Editorial Iberoamérica

MENDOZA Núñez, Alejandro

Manual para determinar necesidades de capacitación

México, 1986

Editorial Trillas

MUÑOZ Amato, Pedro

Introducción a la administración pública

México, 1975

Fondo de Cultura Económica

QUIROGA Leos, Gustavo

Organización y métodos en la administración pública

México, 1991

Editorial Trillas

REYES Ponce, Agustín

Administración moderna

México, 1994

Limusa, Noriega editores

REYES Ponce, Agustín

Administración de personal

México, 1994

Limusa, Noriega editores

RODRIGUEZ Valencia, Joaquín

Administración moderna de personal 1

México, 1993

E.C.A.S.A.

SILICEO, Alfonso

Capacitación y desarrollo de personal

México, 1983

Editorial Limusa

TERRY, George

Principios de la administración

México, 1992

Editorial CECSA

WERTHER, William

Administración de personal

México, 1996

McGraw Hill