



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA

GUIA TECNICA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESAS
(UNA PROPUESTA)

T E S I S

Que para obtener el Título de
LIC. EN PEDAGOGIA
P r e s e n t a



FILOSOFIA
Y LETRAS

BLANCA ROSA GONZALEZ ROJAS



Blanca Rosa González Rojas
Dr. M. Elguera

XP
1984
511

México, D. F. FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA

1984



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.

DEDICATORIAS

A MIS PADRES.

Por impulsarme siempre a terminar mi carrera profesional. Por su -- amor y ayuda que siempre me brindaron. Para ellos, mis queridos pa dres con profundo cariño y respeto.

PARA MI ESPOSO ENRIQUE:

A mi compañero de tantos años que me motivó día a día para seguir adelante que me brindó todo su cariño y confianza, y porque siempre tuvo fé en mí. Para él con amor.

A MIS HIJOS:

ENRIQUE Y ERIKA.

Quienes con su amorosa espera me allanaron el camino para poder lograr una de las metas mas anheladas en mi vida, y que muchas veces creí inalcanzable. Por su confianza, por su amor y por creer en mí. Gracias. A ellos todo mi amor.

QUE NO CAIGAN EN LA BAJADA
NI EN LA SUBIDA DEL CAMINO
QUE NO ENCUENTREN OBSTACULOS
NI DETRAS NI DELANTE DE ELLOS
NI COSA QUE LOS GOLPEE
CONCEDELES CAMINOS BUENOS
HERMOSOS CAMINOS PLANOS

POPOL- VUH

I N D I C E

Página

INTRODUCCION	I II y III
1.- MARCO TEORICO.....	1
1.1.- Evolución, Importancia y Objetivos de la Capacitación y Adiestramiento en México.....	1
1.2.- El Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.....	5
Marco Jurídico	
1.2.1. Estructura y Características Genera- les del Sistema Nacional de Capacita- ción y Adiestramiento.....	8
1.2.2. La Unidad Coordinadora del Empleo, - Capacitación y Adiestramiento (UCECA)	10
1.3.- Los Elementos Básicos de la Capacita- ción y el Adiestramiento.....	14
1.3.1. Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.....	16
1.3.2. Los Planes y Programas de Capacita- ción y Adiestramiento.....	19
2.- La Capacitación y Adiestramiento en las Empresas.....	23)
2.1.- El Proceso de Capacitación y Adies- tramiento.....	25

	Página
2.2.- El Sistema como Responsabilidad Compartida.....	25
2.3.- Personal Calificado.....	27
3.- Determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.....	28
3.1.- Función de la Determinación de - Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.....	30
3.2.- Procedimientos para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.....	31
4.- GUIA TECNICA.....	33
4.1.- Objetivos.....	34
4.2.- Procedimiento.....	35
4.3.- Toma de Decisiones.....	53
4.4.- Planeación.....	54
°Procedimiento Diagramado para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.....	56
_____ CONCLUSIONES.....	57
_____ ANEXOS	60
_____ GLOSARIO DE TERMINOS.....	72
_____ BIBLIOGRAFIA	77

INTRODUCCION

" La sociedad no cumplirá con su propósito si no se organiza para dar empleo a todas las capacidades y capacitar todas las posibilidades para su empleo". (José López Portillo).

Palabras que encierran una gran verdad, puesto que el desarrollo que está viviendo México impone como requisitos básicos, -- tanto la existencia de una población debidamente capacitada -- para incorporar al proceso productivo el avance tecnológico necesario para obtener una productividad creciente de las inversiones y de los recursos naturales, como asimismo, que esa población posea valores y actitudes funcionales en dicho proceso.

Podríamos decir que la capacitación de los recursos humanos debe ser algo mas que la preparación para el cambio tecnológico (modernización de las formas de trabajo y diversificación de los sistemas de producción) , debe prepararse al hombre de manera integral para que participe consciente y activamente en el proceso de cambio que vive la sociedad en desarrollo, y sea, no solo el motor que dinamice las transformaciones, sino- que también sea el usufructuario efectivo de los beneficios -- que estas transformaciones produzcan.

El mandato presidencial en materia de Capacitación y Adiestramiento que entró en vigor el 10. de Mayo de 1978, ha creado dentro de la empresa, industrias y organismos de toda índole una serie de circunstancias nuevas en muchas de ellas.

Por lo tanto, para el cumplimiento de las finalidades que la Ley Federal del Trabajo señala en materia de Capacitación y Adiestramiento, se requiere que previamente a la formulación en sí del plan de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, --

II

se detecten las necesidades de capacitación y adiestramiento a través de un minucioso análisis ocupacional, por lo tanto la finalidad que persigue este trabajo, es brindar a la pequeña y mediana empresas un apoyo técnico que les permita realizar con mayor facilidad y con mayor efectividad ese análisis ocupacional..

Va dirigido a la pequeña y mediana empresas solo para tomar una muestra estratificada de la industria, pero el procedimiento que se propone tiene la característica de ser flexible, ya que es susceptible de modificarse o adaptarse a las necesidades particulares de cada empresa.

Debe considerarse por lo tanto, como un instrumento auxiliar para detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento.

La estructura del documento presenta en su primera parte el marco teórico como referencia para conocer, en forma general el desarrollo, evolución e importancia que ha tenido la capacitación y el adiestramiento en nuestro País.

A continuación se señalan las bases legales en que están fundamentadas y se da a conocer precedentemente la forma como se ha constituido el Sistema Nacional de Capacitación Y Adiestramiento (Organismo al que la Ley le confiere las facultades para el desarrollo y control de todas las acciones que sobre capacitación y adiestramiento se efectúen.)

La segunda parte del trabajo lo constituye la Guía Técnica cuya estructura describe el procedimiento para llegar a la determinación de las necesidades de capacitación y adiestramiento a través del seguimiento de 4 fases que la facilitan.

Se incluye también una propuesta para tomar decisiones -- respecto a las alternativas que se tengan para satisfacer dichas

III

necesidades, orientándose básicamente a la definición de acciones prioritarias, con objeto de poder con esa base llegar a la planeación de las actividades.

Como elemento auxiliar se presenta el procedimiento diagramado, para que, gráficamente pueda observarse su origen, desarrollo y destino.

También a manera de orientación se anexan posibles instrumentos a utilizar, así como un glosario de términos que persigue unificar los conceptos de los distintos vocablos utilizados en ésta materia.

Por último, y con el objeto de que el procedimiento que en este documento se explica sea lo mas claro posible, se ha introducido un ejemplo práctico que lo ilustra de manera concreta.

MARCO TEORICO

1.1.- EVOLUCION, IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN MEXICO.

El capacitar y adiestrar a los trabajadores en México no es una actividad nueva, ya que existen referencias históricas - que datan de la época colonial, en donde ya se registran actividades en esta materia; una muestra de ellas son las que cita el Dr. Arellano García en su obra " El Contrato de Trabajo para la Formación Profesional" (1) en donde hace una caracterización - del aprendizaje de la época artesanal y corporativa de la época colonial y la cita de la siguiente forma:

- a.) Adiestramiento pragmático mientras se prestan los servicios.
- b.) Periodo largo de preparación por la carencia de una base teórica.
- c.) Dirigida hacia la adquisición del conocimiento de un arte u oficio.
- d.) El empleador del aprendiz debería ser forzosamente el -- maestro del oficio.
- e.) Enseñanza metódica.
- f.) La legislación se interesa por el aprendiz en el momento de su iniciación.
- g.) La intervención del estado se reduce a evitar la explotación.

El método de instrucción para el trabajo consistía así en - que una persona, experimentada en determinado oficio o actividad instruya a un aprendiz en dicha labor, con el propósito de impartirle conocimientos o desarrollarle una habilidad, por lo tanto

(1) Arellano, García Carlos. " El Contrato de Trabajo para la Formación Profesional. Revista Mexicana del Trabajo 1950. Vol. I . T. XIII No. 148 . T IV.

aunque debe considerarse a este sistema de aprendizaje como elemental, puede afirmarse que ya existía un proceso de instrucción para adaptar a los individuos a su actividad productiva.

Desde entonces, la capacitación y el adiestramiento como procesos de formación que se sustentan en episodios de enseñanza - aprendizaje han evolucionado debido al creciente auge tecnológico, al avanzado crecimiento científico, al ir surgiendo nuevas técnicas pedagógicas y didácticas que han encontrado su aplicación en ellos.

El crecimiento de la industria a fines del siglo pasado e inicios del presente, provocó que la actividad de capacitar y adiestrar se formalizara, pues " comenzaba a existir fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaban la aplicación y desarrollo de la tecnología y la expansión de las empresas. " (2)

Por ello, fueron apareciendo diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar el fenómeno: En 1870 el Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje; (3) ; en dicho documento se suscriben las disposiciones legales que habrán de efectuarse entre maestro y aprendiz, refiriéndose esencialmente - al tiempo de contratación del aprendiz, a la edad que deberá contar éste para poder emplearse, al salario que se le otorgará al mismo, al tiempo de la jornada, a las causas de la supresión del contrato, etc. pero no se habla aún de la obligación patronal de capacitar a los aprendices.

En 1931, la Ley Federal del Trabajo destinó su título tercero al contrato de aprendizaje, mismo que sin modificaciones siguió vigente hasta 1970.

(2) Martínez, Alvarez Jesús. Acciones Oficiales en materia de capacitación y adiestramiento, emprendidas por el Gobierno Federal de 1870 y 1977. Revista Mexicana del Trabajo. T II oct/dic 1979.

(3) Código Civil de 1870. Libro III. Título XIII. Capítulo V.

Se incluye a través de la fracción XV del artículo 132, la obligación patronal de capacitar a los trabajadores, sin embargo dichas disposiciones no dejaron de ser un bello principio retórico, fundamentalmente porque no existía la contraparte legal que exigiera su observancia.

En la década de los 70 se inicia una etapa de desarrollo - con relación a estas materias, ya que el concepto de educación, los enfoques nuevos para el desarrollo de los recursos humanos, así como las aspiraciones de orden personal adquieren gran significación " al comenzarse a detectar deficiencias en el aparato productivo nacional, debido al acelerado avance tecnológico y a la gran cantidad de mano de obra no calificada" (4).

Durante los inicios del pasado régimen (1976 - 1982 del Lic. José López Portillo) , se había manifestado como necesidad prioritaria, lograr mejores índices de productividad, y el sector obrero luchaba por mejorar los niveles de vida de los trabajadores; por lo que era indispensable plantear el establecimiento de un Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento que tuviera características adecuadas para satisfacer dichos -- requerimientos, un mecanismo que tienda al análisis profundo - del problema y al planteamiento de soluciones técnicamente viables y socialmente aceptables.

Ante esto, el poder ejecutivo elevó a rango consitucional el derecho a la capacitación y adiestramiento (dichas disposiciones se encuentran especificadas posteriormente dentro del -- marco jurídico).

Esta reforma, decretada el 27 de diciembre de 1977, modificó la Ley reglamentaria correspondiente, es decir, la Ley Federal del Trabajo; tales modificaciones fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 28 de abril de 1978, entrando en vigor el 1o. de Mayo del mismo año.

La capacitación y el adiestramiento implican un reto para los mexicanos, ya que siendo una garantía en favor de los trabajadores y un beneficio para los empresarios, dependen de la participación de todos y cada uno de los individuos involucrados en los procesos productivos.

Esto es, si el país necesita mayor productividad, una mejor calidad de vida de los mexicanos, mano de obra suficientemente calificada y en general un bienestar social, político y económico con la finalidad de aspirar a un desarrollo integral como nación, es imperativo que estrategias como la capacitación y el adiestramiento sean verdaderos factores que provoquen el cambio en los individuos a los cuales va dirigido.

Asimismo, si uno de los factores para el bienestar social de los trabajadores es tener una vida más digna, que se logra al mejorar su condición y propiciar cambios económicos mediante una formación integral, la capacitación y el adiestramiento les dan la oportunidad de aumentar sus posibilidades de acceso a mejores niveles de bienestar.

Por otra parte, el desarrollo conlleva una serie de cambios en los sectores productivos, uno de ellos es la modificación de la tecnología, cuyo avance, requiere que los trabajadores estén en aptitud de operar mecanismos y aparatos que las necesidades de los procesos del trabajo requieren. También entre mayor complejidad tecnológica son más los riesgos de trabajo, los cuales, aumentan el índice de accidentes en la empresa y obstaculizan el bienestar del trabajador y su familia.

En tales condiciones, al establecerse la capacitación y el adiestramiento dentro de las empresas, se tienen como objetivos los señalados en la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153-

- a.) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- b.) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- c.) Prevenir riesgos de trabajo
- d.) Incrementar la productividad y
- e.) En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

1.2.- EL SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

La supresión del Contrato de Aprendizaje en el año de 1970 motivada en que " el mismo se había convertido en un instrumento de explotación del trabajador " , (6) señala el inicio de una etapa de investigación y análisis en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como paso previo a la elaboración de un proyecto nacional en materia de formación profesional de los trabajadores.

Los resultados de las actividades desarrolladas en esta etapa condujeron a plantear la necesidad de emprender acciones globales, mediante la implantación de una estructura que estableciera una estrecha vinculación entre todos los aspectos que inciden en el proceso de capacitación y adiestramiento de los trabajadores y procurara la intervención activa y comprometida de los factores productivos.

Conforme a ello, se elaboró el planteamiento técnico del Sistema Nacional de Capacitación y adiestramiento y posteriormente se promovieron reformas constitucionales y legales que constituirían el fundamento jurídico necesario para el establecimiento del mismo.

° MARCO JURIDICO.

El marco jurídico del adiestramiento y la capacitación de los trabajadores en nuestro país esta determinado, primero, por la Constitución, que en su artículo 123 fracción XIII establece la obligación de las empresas, cualquiera que sea su actividad de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo, segundo por la Ley reglamentaria, la Ley Federal del Trabajo, modificada al respecto en mayo de 1978, que establece los procedimientos y sistemas para cumplir con dicha obligación patronal.

Reformas Constitucionales.

En relación a las modificaciones que en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores se introdujeron en la Ley fundamental, es preciso señalar previamente que el artículo 123 constitucional establece:

" Artículo 123
El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

A. Entre los obreros, jornaleros, empleados, domésticos artesanos, y, de una manera general, todo contrato de trabajo:

B. Entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores:

Las reformas introducidas al apartado A del artículo citado fueron las siguientes: (7)

°La reforma a la fracción XIII consagró la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores conforme a los sistemas, métodos y procedimientos que determine la Ley reglamentaria, esto es, la Ley Federal del trabajo.

°Mediante reforma a la fracción XXXI se federalizó la aplicación de las leyes laborales con respecto a nuevas ramas industriales y , asimismo, se estableció la competencia exclusiva a las autoridades federales respecto a la aplicación de las disposiciones de trabajo en lo tocante al cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a sus trabajadores, así como en materia de seguridad e higiene en los centros de trabajo.

Reformas a la Ley Federal del Trabajo.

Conforme con lo anterior, el Ejecutivo Federal sometió a consideración del H. Congreso de la Unión, la iniciativa de decreto encaminada a modificar la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores y de seguridad e higiene.

Respecto a las modificaciones propiciadas en lo atinente a capacitación y adiestramiento, la exposición de motivos de la iniciativa de decreto expresa:

" En materia de capacitación y adiestramiento para los trabajadores y desde un punto de vista sustantivo, la reforma de que se trata permitirá elaborar, al igual que en los aspectos de seguridad e higiene en el trabajo, un --

(7) Publicadas en el "Diario Oficial de la Federación el 9 de enero de 1978.

sistema nacional que abarque a toda la población del país. Dicho sistema se ha pensado debe quedar abierto a las influencias del medio; estar dotado de flexibilidad, a fin de que pueda adaptarse por sí y oportunamente a los cambios sociales, sin necesidad de variar su estructura . "

Aprobadas estas reformas al ordenamiento laboral, éstas se publicaron en el "Diario Oficial de la Federación" del 28 de abril de 1978.

1.2.1.- ESTRUCTURA Y CARACTERISTICAS GENERALES DEL SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Las reformas constitucionales y legales antedichas, constituyen el fundamento jurídico conforme al cual se procedió a instrumentar el Sistema; a tales fines dichas reformas establecen una estructura básica, dotada de mecanismos que permiten la adaptación del Sistema a nuevas situaciones, sin necesidad de alterar sustancialmente dicha estructura.

Las nuevas normas incluidas en el ordenamiento laboral establecen derechos y obligaciones, señalan procedimientos y crean el Servicio Nacional del empleo, capacitación y adiestramiento, a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (U.C.E.C.A) asimismo, disponen la constitución de órganos de integración paritaria a fin de garantizar la activa participación de los factores productivos.

El sistema se estructura en 4 niveles a saber:

El primer nivel lo forman las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento; que deben constituirse en cada empresa del País. Dichos organismos son la base del sistema.

— El segundo nivel corresponde a los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento por rama industrial o actividad económica, órganos auxiliares de la UCECA.

— En el tercer nivel se encuentran los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento y el Consejo Consultivo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, órganos asesores de dicha unidad y

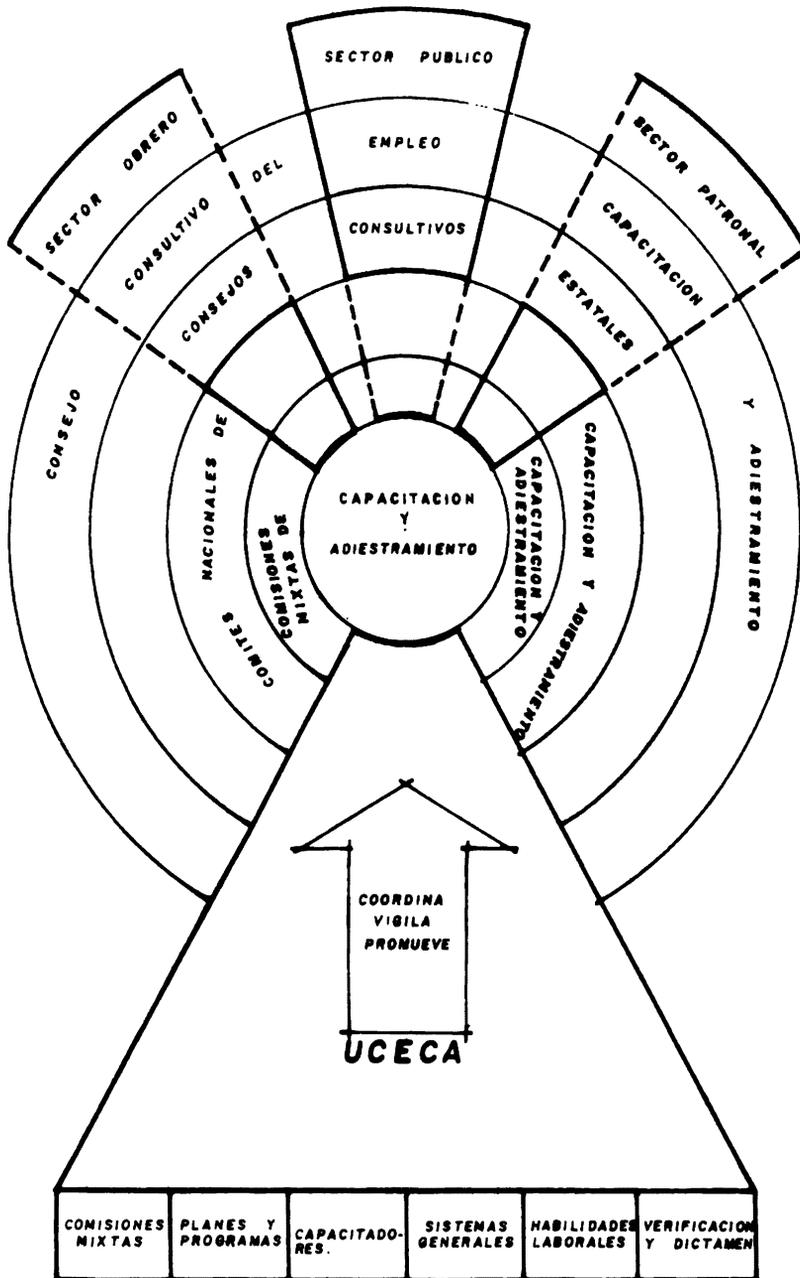
— En el cuarto nivel se coloca la UCECA, organismo al que en materia de capacitación y adiestramiento, la ley le asigna actividades de organización, promoción y supervisión, así como de registro de constancias de habilidades laborales.

En lo relativo a métodos, procedimientos y modalidades -- implantadas al interior de las empresas para proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, los mismos serán establecidos por acuerdo entre patrón y sindicato, o a falta de éste, entre patrón y trabajadores.

A las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento -- que se constituirán en cada empresa compete la vigilancia de las acciones que se desarrollen.

Respecto a los contratos colectivos, la ley estatuyó la obligación de incluir cláusulas relativas a capacitación y adiestramiento de los trabajadores, así como de estipular las bases -- de integración y funcionamiento de las respectivas Comisiones -- Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Los contratos-ley, además de las normas precedentemente señaladas, contendrán también reglas a las que deberán apegarse -- los planes y programas de capacitación y adiestramiento de la -- respectiva rama industrial.



1.2.2. LA UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. (U.C.E.C.A.)

Las reformas legales señaladas precedentemente establecieron el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, que está a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) organismo desconcentrado, dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La creación del servicio está encaminada a la consecución de los siguientes objetivos:

- I.- Manejar el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. (5)
- II.- Estudiar y promover la generación de empleos.
- III.- Promover y supervisar la colocación de los trabajadores.
- IV.- Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.
- V.- Registrar las constancias de habilidades laborales y
- VI.- Los demás que le fijen las leyes." (8)

La Ley Federal del Trabajo especifica, asimismo, las actividades que competen a la UCECA, a efectos de establecer su estructura orgánica, así como de determinar las funciones que a cada uno de sus órganos corresponde, el Ejecutivo Federal expidió el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, publicados en el "Diario Oficial" de la Federación el 5 de julio de 1978. (9)

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento se integra de la siguiente manera:

- I.- Un Coordinador General
- II.- Una Dirección del Empleo
- III.- Una Dirección de Capacitación y Adiestramiento y
- IV.- Los demás órganos técnicos y administrativos necesarios para su funcionamiento.

Serán facultades del Coordinador General dirigir y coordinar las funciones de la unidad.

Serán funciones de la Dirección del Empleo:

- I.- En materia de planeación del empleo:
 - a.- Practicar estudios para determinar las causas del desempleo y subempleo de la mano de obra rural y urbana.
 - b.- Analizar permanentemente el mercado de trabajo, estimando su volúmen y sentido de crecimiento.
 - c.- Practicar estudios y formular planes y proyectos para - impulsar la ocupación en el país, así como procurar su correcta ejecución.
- II.- En materia de promoción de empleos;
 - a.- Promover directa o indirectamente, el aumento de las oportunidades de empleo.
 - b.- Proponer liniamientos para orientar la formación profesional hacia las áreas con mayor demanda de mano de obra.
 - c.- Proponer la celebración de convenios en materia de empleo entre la Federación y las Entidades Federativas.
 - d.- Proponer la celebración de convenios en materia de colocación de trabajadores entre la Federación y las Entidades Federativas.
- III.- En materia de colocación de trabajadores.
 - a.- Formular y actualizar permanentemente el Catálogo Nacional de Ocupaciones, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.
 - b.- Encauzar a los demandantes de trabajo hacia aquellas personas que requieran servicios, dirigiendo a los -----

- solicitantes mas adecuados por su preparaci3n y aptitudes, hacia los empleos que les resulten mas id3neos.
- c.- Proponer liniamientos para la prestaci3n del servicio - de colocaci3n de trabajadores y, en su caso, autorizar y registrar el funcionamiento de agencias privadas que se dediquen a ello.
 - d.- Vigilar que las entidades privadas a que alude el inciso anterior, cumplan las obligaciones que les imponga la Ley Federal del Trabajo, sus reglamentos y las disposiciones administrativas de las autoridades laborales.
 - e.- Intervenir, en coordinaci3n con las respectivas unidades administrativas de las Secretarías de Gobernaci3n, Patrimonio y Fomento Industrial, Comercio, Patrimonio y Relaciones Exteriores, en la contrataci3n de los nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero.
- IV.- En general, realizar todas aquellas funciones que las leyes y reglamentos encomiendan a la Secretaría de Trabajo y Previsi3n Social en estas materias.

Serán funciones de la Direcci3n de Capacitaci3n y Adiestramiento:

I.- En materia de capacitaci3n y adiestramiento:

- a.- Cuidar de la oportuna constituci3n y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitaci3n y Adiestramiento
- b.- Estudiar y, en su caso sugerir la expedici3n de convocatorias para formar Comit3s Nacionales de Capacitaci3n y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente, así como la fijaci3n de las bases relativas a la integraci3n y funcionamiento de dichos Comit3s.
- c.- Estudiar y en su caso , sugerir, en relaci3n con cada rama industrial o actividad, la expedici3n de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar

los planes y programas de capacitación y adiestramiento oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda.

- d.- Autorizar y registrar, en los términos del artículo --- 153-C de la Ley Federal del Trabajo, a las institucio-- nes o escuelas privadas que deseen impartir capacita--- ción y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño y, en su caso, revocar la autoriza-- ción y cancelar el registro concedido.
 - e.- Aprobar, modificar o rechazar, según el caso los planes y programas de capacitación y adiestramiento que los pa-- trones presenten.
 - f.- Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas gene-- rales que permitan capacitar y adiestrar a los trabaja-- dores conforme al procedimiento de adhesión convencio--- nal a que se refiere el artículo 153-B de la Ley Fede-- ral del Trabajo.
 - g.- Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el capítulo --- III - Bis del título IV de la propia Ley Federal del -- Trabajo.
 - h.- Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capaci-- tación o adiestramiento para el trabajo, o en su caso -- para la expedición de certificados conforme a lo dispues-- to en la Ley Federal del Trabajo, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor.
- II.- En materia de registro y constancia de habilidades labo-- rales.
- a.- Establecer registros de constancias relativas a trabaja-- dores capacitados o adiestrados dentro de cada una de -- las ramas industriales o actividades.
 - b.- Practicar los exámenes de suficiencia a los capacitadores y a los trabajadores, en el caso previsto por el artícu-- lo 153-U de la Ley Federal del Trabajo.

III.- En general realizar todas aquellas funciones que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en esta materia.

1.3.- LOS ELEMENTOS BASICOS DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

El cumplimiento de la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores, implica realizar una serie de acciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153 - (10) , en ella se especifican diferentes requisitos administrativos y condiciones de organización y ejecución de cualquier actividad sobre capacitación y adiestramiento.

Se mencionan los diferentes elementos que intervienen en el proceso de la capacitación y el adiestramiento.

A continuación se describirán de manera general, los elementos básicos en la materia:

- A.- En cada empresa deben constituirse Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, las cuales vigilan, supervisan, autentifican y examinan las acciones que sobre la materia se realicen dentro del centro productivo.
- B.- Las empresas deben formular planes y programas de capacitación y adiestramiento y presentarlos ante la UCECA para su aprobación.
- C.- Todo trabajador sujeto a la capacitación y al adiestramiento, una vez concluida esta, debe recibir una constancia de habilidades laborales, con lo cual acreditará haber llevado y aprobado un proceso de capacitación. Dicha constancia es expedida por el capacitador, y la empresa está obligada a enviar listas de ellas a la UCECA para registro y control.

(10) Artículo 153, incisos de la A a la X de la Ley Federal del Trabajo.

Asimismo, la mencionada ley especifica y detalla varias -- disposiciones relacionadas con los elementos antes mencionados, tales son:

- 1.- Los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido de los planes ya implantados, deberán presentarse ante la Secretaría del - Trabajo y Previsión Social, dentro de los quince días -- siguientes a la celebración, revisión o prórroga del --- contrato colectivo, cuando éste rija en la empresa, cuando rija contrato individual, deberán presentarse dentro de los primeros sesenta días de años impares.
- 2.- La capacitación y el adiestramiento pueden proporcionarse dentro de la empresa o fuera de ella, con personal -- propio (instructores internos habilitados y especializados) o personal externo (instructores independientes o instituciones capacitadoas) y/o mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.
- 3.- La capacitación y el adiestramiento deberán impartirse - durante las horas de jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios convengan patrón y trabajador hacerlo en forma mixta o fuera de ella y, - cuando el trabajador que desee capacitarse en una actividad distinta a la de su ocupación, esta instrucción será fuera de la jornada.
- 4.- Los trabajadores a quienes se imparta capacitación tienen la obligación de asistir puntualmente a los cursos y demás actividades que intervengan en su capacitación; atender las indicaciones de los instructores; cumplir con los programas y presentar los exámenes de evaluación que se requieran.
- 5.- En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas sobre la capacitación y el adiestramiento de lo trabajadores que ya laboran en la empresa, y asimismo, sobre el

procedimiento en la materia para aquellos que pretendan ingresar a ella.

- 6.- Si un trabajador no desea recibir capacitación y adiestramiento por considerarse apto para el desempeño de su -- puesto, deberá acreditar documentalmente dicha capacitación o presentar y aprobar un exámen de suficiencia ante la entidad instructora que señale la UCECA.

Los elementos antes mencionados son primordiales en el - proceso de la capacitación y el adiestramiento; es fundamental que toda empresa los considere y ejecute, sin dejar de seguir - los demás lineamientos establecidos en la Ley Federal del Trabajo.

1.3.1.- LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

En el artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo se decreta la constitución de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, dicho artículo marca: " En cada empresa se -- constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramien-- to, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, los cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implan-- ten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los -- trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccio-- narlo; todo esto conforme a las necesidades de los trabajado-- res y de las empresas. " (11)

Los criterios de integración de dichas comisiones son las siguientes:

- a.) Si en una empresa hay menos de 20 trabajadores, la comisión deberá integrarse por dos representantes de la empresa y --

y dos de los trabajadores.

- b.) Si hay mas de 20 pero menos de 100, por tres representantes de cada parte.
- c.) Y si hay mas de 100 trabajadores, por cinco y cinco.

Las Comisiones Mixtas constituyen la base del Sistema Nacional de capacitación y adiestramiento y su adecuado funcionamiento permitirá asegurar la calidad y eficacia de las acciones que en materia de capacitación y adiestramiento se efectúen en cada empresa del país, por cuanto conjugan y coordinan esfuerzos de los factores de la producción.

Asimismo, constituyen el canal de comunicación que permitirá a los trabajadores emitir opiniones, efectuar propuestas y exteriorizar sus inquietudes y expectativas en relación con los métodos y procedimientos utilizados para llevar a cabo las acciones de capacitación y adiestramiento implantadas en su centro de trabajo.

Las comisiones fungen también como canales de comunicación entre sus representados y el Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la rama industrial o actividad correspondiente. La colaboración que las comisiones brinden al respectivo comité mediante la información que al mismo proporcionen y las propuestas y sugerencias que le eleven, ayudará al éxito de las actividades de éste, por cuanto les permitirá conocer las características, procedimientos y resultados de las acciones realizadas en materia de capacitación y adiestramiento en cada empresa de la rama o actividad económica.

" Los miembros de las comisiones en tanto establezcan una efectiva comunicación con sus representados, realicen un adecuado seguimiento y análisis de las acciones que en materia de capacitación y adiestramiento se efectúen dentro de la -----

empresa y tomen plena conciencia de las funciones que les competen; estarán en posibilidades de coadyuvar a la satisfacción plena de las necesidades de formación profesional de los trabajadores " (12).

Funciones de la Comisión:

En lo tocante a las funciones de las comisiones, la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153-I les atribuye " la vigilancia de la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores." (13)

Es función también de las comisiones vigilar el cumplimiento de lo pactado entre ambos factores productivos (trabajadores y patrón) en materia de capacitación y adiestramiento y evaluar los resultados de la misma. Es función asimismo de las comisiones elaborar propuestas que tiendan al perfeccionamiento de los métodos y sistemas implantados.

En cuanto se analice la información obtenida la comisión estará en posibilidades de apreciar la eficacia de las acciones desarrolladas, detectar deficiencias, desviaciones y errores, - investigar sus causas y conforme a todo esto, proponer medidas destinadas a incrementar la eficiencia y calidad de la capacitación y el adiestramiento que se proporcione a los trabajadores.

Por otra parte, las empresas no son estructuras estáticas, sino que están en constante movimiento y en ellas se producen cambios, tales como reubicaciones, movimientos de personal, bajas, nuevas contrataciones, ascensos, establecimiento de nuevas áreas en la estructura de la empresa, expansión del giro de la misma, modificaciones derivadas del uso de nueva tecnología etc.

(12) Artículo 153 I de la Ley Federal del Trabajo

(13) UCECA. "Manual de Capacitación y Adiestramiento". Edit. Popular de los Trabajadores. México 1981. Serie Técnica No. 5. Dirección General de Información y Difusión.

Como consecuencia de éstos cambios surgen nuevas necesidades relativas a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y en este aspecto será valiosa la cooperación que proporcione la comisión, así como las aportaciones y sugerencias que efectúe en orden a la detección de nuevas necesidades de capacitación y adiestramiento y a la formulación de propuestas encaminadas a satisfacerlas.

1.3.2.- LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Importancia:

Para poder llevar a cabo la capacitación y el adiestramiento en las empresas, es necesario establecer procedimientos que ayuden a organizar funcionalmente cualquier acción que se lleve a cabo en la materia.

Uno de estos procedimientos es la formulación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento para capacitar a los trabajadores. La formulación de los planes y programas no deben ser considerados como un trámite administrativo que ayude a cumplir con la ley, sino que su diseño y operación deben ser enfocados a estructurar y organizar todas las actividades de enseñanza-aprendizaje con el objeto de cubrir las necesidades de capacitación de los trabajadores.

Marco Conceptual:

Para poder unificar criterios sobre lo que se considera un Plan y Programa de capacitación y adiestramiento la UCECA ha establecido una definición de los mismos de la siguiente manera:

" PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. Documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento, respecto a cada --- centro de trabajo y que supone una ordenación general de actividades, para presentar una visión general de los --- programas que lo componen.

PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. Parte de un --- plan que contiene, en términos de tiempo y de recursos y - de manera pormenorizada , las acciones de capacitación y - adiestramiento que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional. "

(14) .

En tal sentido un plan y los programas que lo integran, representan la estrategia global de la empresa y de sus trabajadores, para llevar a cabo las acciones de capacitación y adiestramiento ya que, en dichos documentos se enmarcan todos los procedimientos actividades, recursos y tiempo de las acciones en la materia.

Fundamento Legal y Características.

Los planes y programas tienen su fundamento legal enmarcado en la Ley Federal del Trabajo (Artículo 529 fracción III , incisos c y e) en ella se establecen disposiciones sobre su formulación y aprobación.

A continuación se detallan los requisitos que deberán cumplir los planes y programas de acuerdo a lo que establece la - fracción I del artículo 153 - Q de la Ley Federal del Trabajo:

(14) Oficio 016364 publicado en el " Diario Oficial de la Federación " del 8 de enero de 1979.

- a.) Referirse a períodos no mayores de cuatro años
- b.) Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- c.) Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- d.) Señalar el procedimiento de selección para capacitar a los trabajadores de un mismo puesto o categoría.
- e.) Especificar el nombre y registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de los instructores externos
- f.) Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que se publiquen en el " Diario Oficial de la Federación " .

Presentación de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

Los planes y programas, una vez formulados en común acuerdo entre los trabajadores y el patrón, deben presentarse en la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la UCECA , directamente, a través de las 16 delegaciones políticas dependientes del Departamento del Distrito Federal o en las Delegaciones Federales del Trabajo ubicadas en las entidades federativas.

Metodología de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

Las acciones de capacitación y adiestramiento serán eficaces en tanto cubran las necesidades de instrucción de los trabajadores para que puedan desempeñar adecuadamente su puesto de trabajo. Para lo cual es necesario que las actividades de ----

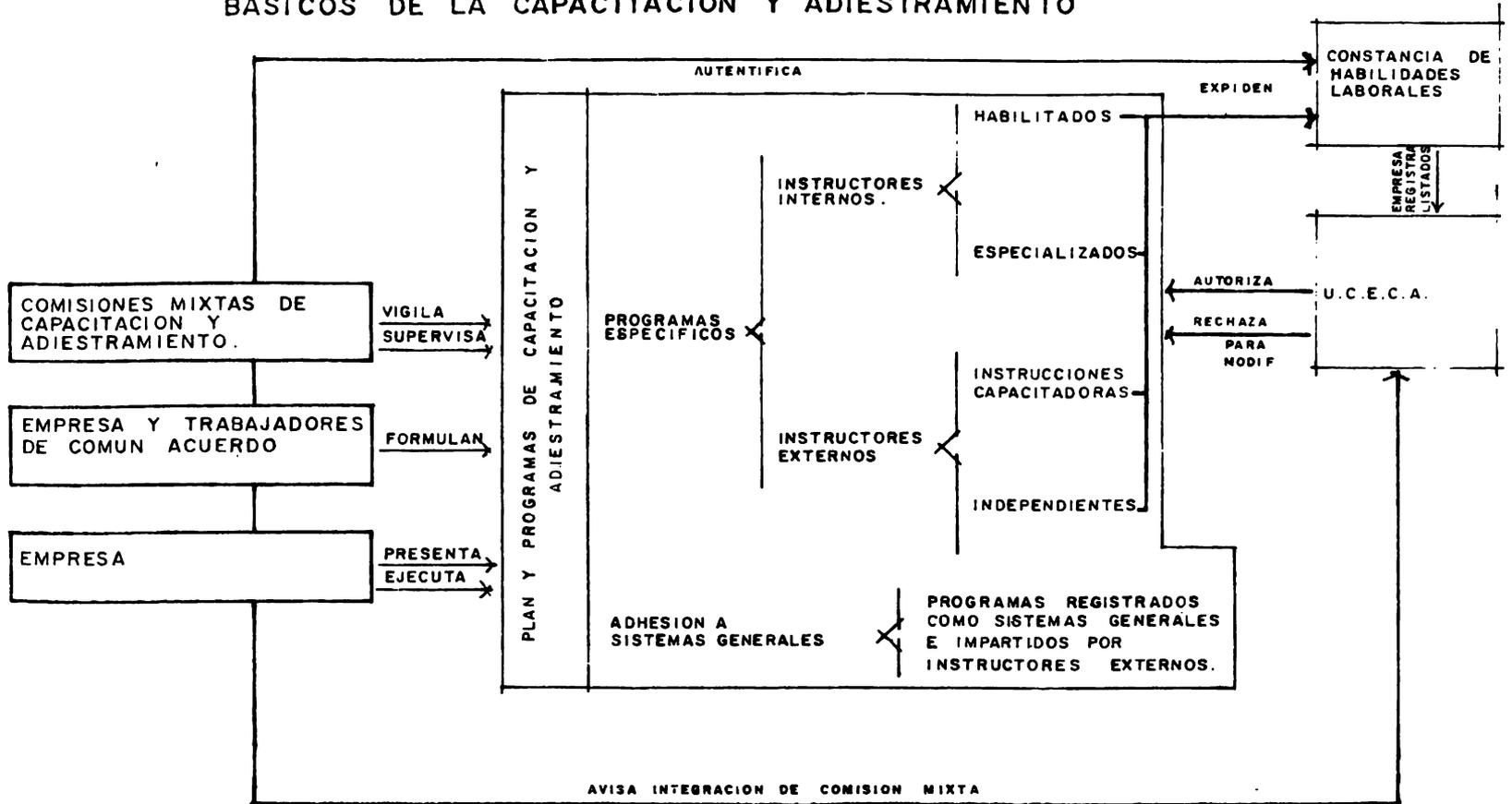
enseñanza - aprendizaje que se realicen sean funcionales y sistemática, es decir " que sigan procedimientos que contengan objetivos claros y precisos, contenidos adecuados siempre a las necesidades, técnicas de instrucción apropiadas y técnicas de evaluación que permitan conocer el alcance de los objetivos - planteados. " (15)

Ahora bien, los planes y programas serán operativos, cuando se formulen para satisfacer las necesidades de las empresas en la materia, por lo que el primer paso es realizar una detección de necesidades a todos los trabajadores de la misma.

Existen diversas metodologías para llevar a cabo las acciones de capacitación y adiestramiento, por lo que es necesario establecer, al iniciar el diseño de los planes y programas que procedimientos se seguirán para desarrollarlos adecuadamente en las empresas.

(15) UCECA. " Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en la Empresas. Edit. Popular de los Trabajadores. México, 1981. Serie Técnica No. 2

PROCEDIMIENTO DIAGRAMADO DE LOS ELEMENTOS BASICOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



2.- LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO EN LAS EMPRESAS.

Las reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento, han convertido estas acciones en un proceso que pretende el desarrollo sociocultural de los trabajadores, el mejoramiento de sus niveles de vida y el incremento de la productividad.

Los procesos de capacitación y adiestramiento en las empresas requieren instrumentos y criterios técnicos que faciliten el alcance de sus objetivos por medio de programas.

" En la mayoría de los centros de trabajo la capacitación - ha sido deficiente y secundaria, es cierto que hay empresas con sistemas adecuados, pero por desgracia son excepcionales. " (16)

La capacitación y el adiestramiento permiten satisfacer la necesidad que presenta el país en materia de mano de obra - calificada y que, necesariamente debe proceder de la población que por su edad está demandando empleo.

La capacitación y el adiestramiento traen consigo mejores decisiones en los mandos superiores y medios en lo que concierne a la organización y administración de los centros de trabajo y del trabajo mismo. En los niveles operativos, una mejor calificación redundante directamente en un incremento de la productividad, en la mejoría de la calidad de los productos y en la disminución de accidentes, que en " nuestro país tiene un índice elevado. " (17).

Sin embargo para poder llevar a cabo acciones de capacitación y/o adiestramiento en las empresas, se presentan algunos - problemas como son:

- (16) Heredia, E.V. Orate, E.J.J. " Educación y Entrenamiento Administración de Recursos Humanos. México. Edita Tri--llas, 1976.
- (17) Salinas Alemás, Amos. " Administración y capacitación de los Trabajadores. México. ARMO Vol XI. No. 45 oct / dic 1981.

- ___ " Con frecuencia los trabajadores o empleados asisten a cursos que posteriormente no pueden aplicar la totalidad de lo aprendido en el desempeño de sus puestos de trabajo, lo que ocasiona frustración y desinterés de -- estas personas por programas de adiestramiento subsecuentes.
- ___ No existe vínculo entre los objetivos de la empresa, -- institución, departamento, etc. y las acciones de adiestramiento.
- ___ Los jefes de las personas que asisten a los programas - de adiestramiento, frenan la aplicación de lo aprendido por sus subordinados, debido a que están poco incolucrados en los conocimientos que se presentan en los eventos de adiestramiento y desconocen las posibilidades de su - aplicación para satisfacer las necesidades de su área -- de trabajo.
- ___ En algunas empresas o instituciones no se realizan programas de adiestramiento debido a la poca claridad de -- los beneficios que pueden obtenerse.
- ___ En muchos de los casos, los programas de adiestramiento fracasan debido a que no cuentan con objetivos precisos que se relacionen con la situación por la que atravieza la empresa, ya que se carece de información para esta-- blecer dichos objetivos. " (18)

Tomando en cuenta esta problemática que presentan regularmente las empresas, se considera que la educación para el trabajo, como proceso de formación (factor generalmente olvidado en los procesos de capacitación), debe tener un orden que muestre la organización funcional de las acciones de capacitación y adiestramiento, de acuerdo a las necesidades, tanto de la empresa, como del personal, o de ambos conjuntamente.

(18) Nava Corchado, Victor Manuel. " Determinación de Necesidades de Adiestramiento." México, ARMO. Vol. VIII. No. 30 ene/mar 1978.

2.1.- EL PROCESO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

El proceso de capacitación y adiestramiento resulta un -- proceso natural de la empresa, debe crear las condiciones para que sus trabajadores, de todos los niveles, cuenten en todo -- momento con los conocimientos, destrezas y actitudes que les -- permitan llevar a cabo sus funciones dentro de los marcos establecidos de calidad y seguridad.

Así el adiestramiento y la capacitación de los trabajadores pasa a ser una más de las funciones de la empresa, integrada al sistema general de la organización. " El adiestramiento y la capacitación se convierten en un subsistema y como tal se estructuran al aspecto técnico y administrativo. " (19).

Un sistema es un conjunto de diversos elementos , mismos que se encuentran interrelacionados, elementos como lo son el componente material, técnico y humano de una organización. Entonces podemos decir que la organización o empresa es un sistema formado de cada uno de esos elementos que pueden considerarse a su vez, en un sistema en sí mismo, así en una organiza--ción (sistema) existen departamentos, secciones, áreas, sectores (subsistemas) y cada una de ellas, puede considerarse a su vez como un sistema formado por subsistemas mas pequeños (puestos de trabajo, personas que los ocupan, etc.)

Cuando el adiestramiento y la capacitación no se encuentran como una función orgánica-sistemática de la empresa, las acciones que se realizan tienden a ser, frecuentemente, ineficaces.

2.2.- EL SISTEMA COMO RESPONSABILIDAD COMPARTIDA.

Por la naturaleza misma de la capacitación y el adiestra--miento, el sistema debe ser considerado como dé una responsabi

lidad compartida entre empresarios, directivos y todo el personal de la empresa. Como elemento clave se deberá contar con un cuerpo coordinador, debidamente preparado en materia de capacitación y adiestramiento, para que se responsabilice de la función.

Los encargados de las unidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal en los organismos públicos y privados desempeñan diversas tareas; una de sus responsabilidades principales es diagnosticar y determinar las necesidades de los ejecutivos, técnicos, obreros y empleados, susceptibles de satisfacer mediante acciones de adiestramiento y capacitación.

No siempre los jefes de las unidades de capacitación son quienes realizan el trabajo de campo, sino delegan esta tarea a sus subordinados, máxime si son éstos últimos, personal con experiencia en estos menesteres.

Pero en ambas situaciones realizar el diagnóstico o supervisar su ejecución, el responsable de la unidad es quien planea el diagnóstico y toma de decisiones al respecto.

En lo que se refiere a diagnosticar necesidades de capacitación y/o adiestramiento " se ha observado que en términos generales , los responsables de la capacitación conocen técnicas para diagnosticar necesidades (inventario de habilidades, análisis de puestos, entrevistas, etc.) en donde manifiestan deficiencias en la planeación de la determinación de necesidades, en las estrategias a seguir y en la selección o combinación de las técnicas adecuadas al tipo de empresa y problema a resolver. " (20)

(20) Pérez Perez, Arnoldo . " Adiestramiento y Capacitación de Trabajadores." México. ARMO. Pedagogía para el Adiestramiento. Vol. XI No. 45 oct/dic 1981.

2.3. PERSONAL CALIFICADO

Al hablar de personal, nos estamos necesariamente refiriendo al personal de todos los niveles dentro de una empresa, y -- que debe contar con los conocimientos, destrezas y actitudes requeridos para el desempeño eficiente de sus actividades; es decir, personal calificado para atender todas y cada una de las funciones que se deben realizar en una organización determinada.

En vista de que las organizaciones, sea cual sea su naturaleza tecnológica, presentan aspectos que las distinguen, se hace necesario que el personal que labora en ellas adquiera los conocimientos y las destrezas específicas necesarias para ocupar los diferentes puestos.

La naturaleza de los conocimientos y de las destrezas, por adquirir o mejorar y, en consecuencia el programa de capacitación y adiestramiento a que debe sujetarse el trabajador será, evidentemente, función del trabajo a desempeñar y de los antecedentes de la persona que está destinada a ejecutar el trabajo.

3.- DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. (D.N.C.A.)

La determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento es una actividad determinante dentro de un sistema de adiestramiento.

Esta identificación de necesidades en muchas ocasiones se ha realizado sin ningún orden, descuidando la relación que debe tener con los objetivos, políticas y planes de la organización, lo que ha originado fallas, esfuerzos perdidos y una pobre utilización de los recursos destinados al adiestramiento.

Con el propósito de ubicarse en el tema y de unificar criterios sobre ciertos conceptos, es conveniente definir que es una necesidad de adiestramiento. Se transcriben a continuación las definiciones de cuatro diferentes autores, a fin de entresacar de ellas los elementos comunes o elementos clave:

" Cuando los problemas se deben a deficiencias en los conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales o actitudes personales, se habla de necesidades de adiestramiento" (21)

" Las necesidades de capacitación surgen de la insuficiencia de los empleados con un potencial adecuado o un uso efectivo de los conocimientos y habilidades en ellos -- existentes." (22)

" La diferencia que se obtiene al comparar los requerimientos del trabajo con las habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes actuales del trabajador." (23)

(21) Mendoza, Alejandro. " Determinación de Necesidades de Adiestramiento. México. ARMO 1972.

(22) Ceramics, Glass an Mineral Products Industry. Training Road, " How to asses your Training Needs." London, S.F.

(23) Warren Malcon W. "Training for results Adisson Wesley Publishing Company 1969.

" La palabra " necesidad" implica que algo falta, que hay una limitación en alguna parte. La palabra adiestramiento implica, además, que esta carencia puede llenarse con adiestramiento; necesidad de adiestramiento es pues, la limitación que puede corregirse mediante el adiestramiento." (24)

En las definiciones dadas, pueden observarse semejanzas entre los siguientes elementos:

- _____ Los problemas no surgen por fallas administrativas, ni por falta de aptitudes de los trabajadores; se crean -- cuando los trabajadores no saben hacer las tareas conforme a los requerimientos establecidos para el puesto.
- _____ Las deficiencias pueden ser respecto a los conocimientos, las habilidades intelectuales, las destrezas y / o actitudes exigidas en las especificaciones de la tarea o del puesto.
- _____ Son deficiencias que pueden corregirse mediante un proceso de aprendizaje.

Tomando en consideración lo anterior, vemos que la palabra " necesidad " esta relacionada con deficiencia, carencia, falta de ' algo' , lo cual no está alejado de la definición que nos dice que una necesidad de capacitación o adiestramiento es; la diferencia medible, cuantificable que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona.

Los objetivos de un puesto de trabajo establecerían " lo que se debería logra " en tanto que el desempeño de la persona nos informaría de " lo que hace " ; básicamente entonces, las -- necesidades se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder ahora o en el futuro, si hay diferencias, éstas son la clave para planear el tipo y la intensidad de la capacitación y/o adiestramiento.

(24) Boydell Tom. " A guide to the Identification of Training Needs, London, British Association for Commercial and Industrial Education." 1971.

Podríamos entonces decir, que la determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación es el procedimiento que nos permite identificar las diferencias medibles y cuantificables existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes establecidos entre los objetivos de un puesto y aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que una persona tiene.

3.1.- FUNCION DE LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

La función o resultados a los que se pretende llegar con la determinación de necesidades de capacitación y/o adiestramiento es ofrecer respuesta a las siguientes cuestiones:

- ___ Definición del personal que presenta necesidades de adiestramiento.
- ___ Descripción de necesidades de adiestramiento.
- ___ Presentación de las evidencias que justifiquen las necesidades.
- ___ Jerarquización del plazo en el que se requiere el adiestramiento.
- ___ Definición del personal que puede ser recurso para el adiestramiento.
- ___ Precisión de las características y datos administrativos de las personas que se adiestrarán.

Algunos de los resultados adicionales que pueden obtenerse con la determinación de necesidades de adiestramiento son:

- ___ Precisar las funciones que se requiere realice la población objeto de adiestramiento.
- ___ Establecer la situación administrativa y de procesos -- que guarda la empresa, institución, departamento, o sección bajo estudio.

- _____ Definir el marco de referencia que permita precisar las acciones de adiestramiento.
- _____ Especificar la medida en que se cumplen los objetivos -- del área bajo estudio para que sirvan como referencia a la evaluación del adiestramiento.
- _____ Concientizar a los afectados acerca de sus necesidades-- de adiestramiento.
- _____ Reconocer las actividades que el personal realiza con e- ficacia y
- _____ Determinar la forma en que los problemas de una sección o persona afectan a otros.

3.2.- PROCEDIMIENTOS PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPA- CITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Existen diversos procedimientos para la detección de nece- sidades de capacitación y adiestramiento; en algunos casos se - procede a realizar un análisis de puestos, tratando de detectar problemas en el desarrollo de las actividades propias de la o-- cupación entrevistando al trabajador, al jefe inmediato o, en - ocasiones, a los compañeros de la unidad; en otros, se realiza una calificación de la eficiencia del trabajador por parte de los supervisores; otros modelos combinan algunas técnicas de - investigación (entrevista, cuestionarios, pruebas), para deter- minar deficiencias o carencias en los trabajadores.

Sea cual fuere el procedimiento que se realice, éste tiene por objeto, descubrir la discrepancia entre lo que debiera ha- cer el trabajador y lo que realmente hace.

Por ello sería conveniente que en cada empresa se realice un análisis comparativo para descubrir las discrepancias entre lo que debe hacerse y lo que realmente se hace en la empresa---

con objeto de conocer cuáles son las diferencias que requieren ser superadas, para que los cursos o eventos de capacitación -- que se implanten, sirvan no únicamente para cumplir con una obligación legal, sino también para permitir una mejor eficiencia en los procesos administrativos y productivos de la empresa.

4.- G U I A T E C N I C A .

En la presente Guía técnica se propone una metodología -- para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, en la que se plantea una modificación a las metodologías convencionales, proponiendo el establecimiento de un sistema que, mediante el descubrimiento de las discrepancias que existan entre lo que DEBE HACERSE y lo que SE HACE en la empresa, analice las necesidades manifiestas y detecte las encubiertas (*) .

Ahora bien, enmarcando la palabra necesidad, ésta siempre nos da la idea de carencia, o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema; por ejemplo: el hambre es la necesidad de alimentarse, es decir, carencia de elementos que permiten el funcionamiento eficiente de un organismo.

Sin embargo, no es posible hablar de necesidades sin saber cuáles son los elementos apropiados para que la empresa, como sistema, funcione eficientemente. Por tanto, la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera -- como realmente se trabaja; por ejemplo: si se dijera que una -- mecanógrafa debe escribir 50 palabras por minuto sin cometer errores y si escribe realmente 20 palabras por minuto con un número X de errores, se encuentra deficiencia cualitativa y cuantitativa, de lo que se deduce la necesidad de aumentar la velocidad y mejorar la calidad al escribir a máquina.

Este tipo de comparaciones en la ejecución, son las que -- van a detectar las necesidades de formación existentes.

Por todo lo anterior, " SE PUEDE HABLAR DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, CUANDO EXISTE UNA DISCREPANCIA -- ENTRE LO QUE DEBIERA HACERSE Y LO QUE REALMENTE SE HACE."

(*) Ver glosario de términos al final de la Guía.

4.1.- OBJETIVOS

Los objetivos que pretenden alcanzarse con el uso de la metodología que se propone son, entre otros, los siguientes:

- 1.- Identificar necesidades de capacitación y/o adiestramiento.
- 2.- Definir si los problemas son de capacitación o de adiestramiento.
- 3.- Determinar las prioridades de las acciones de - capacitación y/o adiestramiento.
 - 3.1.- Definiendo a que áreas del aprendizaje - (motriz, cognoscitiva, afectiva) se va a dirigir la instrucción.
 - 3.2.- Precisando los tipos de capacitación y/o adiestramiento para cada uno de los niveles ocupacionales.
 - 3.3.- Seleccionando y agrupando al personal a ins truir, de acuerdo con las necesidades del puesto que desempeña.
- 4.- Calcular el tiempo en el que las necesidades de - capacitación y/o adiestramiento serán satisfechas programando las acciones de acuerdo con los diferentes niveles que conforman la estructura orgánica de la empresa.

4.2.-

PROCEDIMIENTO

La detección de necesidades se logran con base en una comparación, por medio de la cual se localizan discrepancias entre lo que debiera HACERSE y lo que realmente se HACE: para ello , es necesario llevar a cabo un procedimiento dividido en cuatro fases:

FASE I . SITUACION IDONEA --

Sé empieza por determinar qué es lo que DEBE HACERSE en la empresa. Esto debe estar precisado con anterioridad por los directivos de la misma (*) y en caso de que no sea así para llegar a su definición, podrán tomarse en cuenta los siguientes factores:

I.1.- Recursos Materiales

Definir en términos de clase y cantidad: maquinaria herramientas, papelería, medios de transporte, información, medios de comunicación, viáticos, gastos de viaje, etc. que los trabajadores requieren para el desempeño eficiente de su trabajo.

(*) Si en la empresa existen manuales administrativos (de organización, procedimientos etc.) deberán buscarse los que contengan la definición de la situación idónea, y tomar esto como punto de partida para la detección de necesidades, entendiéndose como IDONEA , la situación de la empresa en la que los recursos materiales sean suficientes; aprovechados en su totalidad; y se desarrollen las actividades de manera -- eficiente, para obtener el máximo de productividad.

1.2.- Actividades

Es la descripción de cada una de las acciones que se realizan dentro de la empresa, para que el proceso productivo se dé. Estas pueden agruparse para elaborar el manual de funciones y procedimientos, o para realizar la descripción de puestos de la empresa.

1.3.- Requerimientos

Establecer los requisitos mínimos que los puestos exigen como indispensables para su desempeño, que si bien se refieren a los trabajadores, no están vinculados a una persona determinada. Estos son:

_____ Escolaridad y/o conocimientos

_____ Habilidad y experiencia

_____ Requisitos físicos como: edad, sexo, estatura, etc.

1.4.- Indices de Eficiencia.

Abarcar todos aquellos resultados, ya sean cualitativos o cuantitativos, que reflejan de alguna manera el estándar de eficiencia de la empresa (índice de producción, número de ventas, etc.)

1.5.- Ambiente Laboral Físico

Especificar todos aquellos elementos ambientales que son necesarios para el desempeño eficiente de las labores tales como: iluminación, ventilación, mobiliario, distribución, higiene etc.

1.6.- Medidas de Seguridad

Considerar, bajo este rubro, el conjunto de instrucciones y equipos encaminados, a la previsión de accidentes, de acuerdo con el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Con los seis factores enunciados, se llega a determinar lo que debe hacerse en la empresa; es decir, la situación -- idónea.

Deben tratar de establecerse dichos factores no con base en un análisis de la situación actual de la empresa, sino estableciendo lo que la empresa DEBIERA SER y los trabajadores DEBIERAN HACER.

FASE II Se determina la SITUACION REAL

Una vez planteada la SITUACION IDONEA debe determinarse, por medio de una investigación, la SITUACION REAL, para -- contar con el segundo parámetro de comparación; es decir, investigar lo que se ES y se HACE actualmente en la empresa.

Para determinar la SITUACION REAL, se proponen diferentes técnicas que, si bien se sabe, no son aplicables a todas las empresas ni a todos los empleados, sí son susceptibles de adaptación:

II. 1.- Entrevista

La entrevista es, en sentido estricto, un diálogo. En nuestro caso particular, se lleva a cabo entre el responsable de la capacitación y el adiestramiento, y el trabajador, con el propósito

de obtener información acerca del desempeño de este último.

La entrevista se usa, por lo general, a niveles altos en empresas grandes, y a todos los niveles en empresas pequeñas. Es un instrumento que, empleado adecuadamente, puede proporcionar datos - suficientes, no sólo con respecto al desempeño en el puesto, sino también en lo referente a la satisfacción que los empleados sienten en el trabajo, además de dar oportunidad al trabajador de su gerir posibles soluciones a los problemas.

La forma de entrevista puede ser estructurada -- (preguntas concretas) o semi-estructurada (preguntas sobre aspectos generales), dependiendo de la información que se pretenda obtener (ejemplos: Anexos I y I bis).

La entrevista semi-estructurada es la más aconsejable por ser más general, porque permite el cues tionamiento de las respuestas y proporciona infor mación adicional acerca de: actitudes, posibles soluciones, causas de problemas, etc.

II.2.- Cuestionarios

La técnica del cuestionario, por ser impresa, ahorra tiempo y alcanza a un mayor número de personas, aunque proporciona un margen relativo de - expresión. Consiste en una serie de preguntas estructuradas, dirigidas a cualquier categoría ocupacional, y tiene por objeto la obtención de da- tos, que son fácilmente cuantificables e inter-pretables. (Anexo II).

Dentro del cuestionario pueden incluirse preguntas para detectar carencias de recursos de la empresa, así como para conocer el grado de satisfacción de los empleados en su trabajo.

II.3.- Pruebas.

Las pruebas se pueden utilizar, basándose en los conocimientos prácticos y técnicos que se requieren para el desempeño de un puesto. Son instrumentos estandarizados de acuerdo a los conocimientos específicos que debe poseer el trabajador (Anexo III) y reportan datos acerca de las aptitudes que poseen los trabajadores con respecto a un puesto específico.

II.4.- Análisis por discusión de grupo.

Esta técnica consiste en llevar a cabo reuniones de grupo, procurando que se encuentre presente el jefe o supervisor del trabajo de dicho grupo.

En las reuniones se discuten los problemas que se han presentado con respecto al desempeño del trabajo, sea cual fuere su origen, procurando determinar la causa (Anexo IV). En cada reunión debe existir un moderador, quien tomará notas de las conclusiones y la dirigirá de tal manera que se recopile la máxima información, acerca de las deficiencias en las funciones.

Se analizan las conclusiones y se jerarquizan en orden de importancia, las soluciones se van a ir instrumentando a partir de la jerarquización.

Esta técnica tiene como desventaja, el ser costosa y que en las reuniones, como está el jefe inmediato superior, se coarta la comunicación y

muchos aspectos se ocultan por temor a represalias o porque vaya a entorpecerse la relación formal de trabajo.

II.5.- Observación Directa

La observación directa se realiza en el lugar en el que se desempeña el puesto, y consiste en registrar todas y cada una de las actividades que ahí se dan (Anexo V) , lo cual permite evaluar las de manera objetiva.

Para utilizar esta técnica se requiere personal que conozca los sistemas de la empresa; que esté entrenado en la supervisión; y que pueda, en un momento dado, analizar la información para determinar el origen de las deficiencias.

II.6.- Encuestas

Las encuestas se utilizan, principalmente, para obtener información acerca de la opinión que los trabajadores tienen con respecto a las políticas de la empresa, y de su satisfacción con respecto al ambiente laboral, la supervisión, etc..

Las encuestas son formularios de preguntas estructuradas, generalmente anónimas y aplicables a todo el personal de la empresa (Anexo VI).

II.7.- Quejas.

Una fuente constante sobre los problemas que existen en la empresa, son las quejas. Estableciendo un procedimiento formal de quejas (en caso de que no exista), donde el personal manifieste por escrito inquietudes o insatisfacciones en los aspectos de supervisión, administración de políticas, -----

procesos de operación, etc, se puede obtener información valiosa que ayude a detectar, tanto - necesidades de los trabajadores como de la empresa.

II.8. - Registros de Personal (*)

Esta técnica consiste en obtener de los archivos , los datos que la empresa tiene sobre todos aquellos registros que reflejan de manera objetiva el desempeño de los trabajadores. Por ejemplo, los - registros de: asistencias, accidentes, tiempos extras, experiencia, escolaridad, formación extra--escolar, participación sindical, promociones, cambios dentro de la empresa, etc. Todos estos datos, se pueden obtener individualmente, por categoría ocupacional o globalmente.

II. 9.- Indices (*)

Esta técnica, como la anterior, consiste en obtener los datos fijos sobre costos, horas-hombre -- trabajadas, niveles de producción, control de calidad, rotación de personal, calificación de mé--ritos, promociones, transferencias y salarios. Cuando se cuenta con estos datos, se pueden obtener indicadores de las áreas con posibles fallas o deficiencias de trabajo.

Una vez utilizadas todas o algunas de las técnicas que se han propuesto, se estará en posibilidad de describir la situación de la empresa y con ésto podrá procederse al análisis comparativo de : Situación Idónea para localizar las discrepancias__

(*) Si no existen estos datos, debe tratarse de implantar algún sistema para su registro, ya que son una fuente valiosa de información en la detección de necesidades.

y poder determinar si las necesidades son: de la empresa como tal, de los trabajadores en lo que se refiere a Capacitación y Adiestramiento; o conjunta, de los trabajadores y de la empresa.

FASE III . - Analizar comparativamente la SITUACION REAL
contra la SITUACION IDONEA

Para hacer el análisis comparativo:

- A) La información obtenida por medio de las técnicas utilizadas, se clasifica y ordena de la siguiente manera:
- A.1.- Se separan todos los datos que se refieren a los instrumentos que poseen los trabajadores para el desempeño de su puesto.
 - A.2.- Se organiza toda la información que con respecto a actividades se tenga, procurando clasificarla de acuerdo a los puestos de trabajo existentes dentro de la empresa.
 - A.3.- Se ordena, de acuerdo a cada puesto existente, la información que con respecto a características -- físicas, de conocimientos, habilidades, experiencias, escolaridad, y otras, se tenga de los trabajadores de la empresa.
 - A.4.- Se clasifican los resultados que se hayan obtenido del análisis de los registros de personal e índices, para tener los datos reales acerca de la eficiencia de la empresa.

A.5.- Se selecciona la información que se haya obtenido referente al ambiente laboral físico (ventilación, iluminación, distribución de equipo)

A.6.- Se agrupa toda la información que, acerca de accidentes, equipo de seguridad, conductas de los trabajadores con respecto a las medidas de seguridad, etc. se haya obtenido.

B.- Una vez clasificada y ordenada la información de esta manera, se procede a compararla contra los datos que establecieron como situación idónea.

Por Ejemplo: (CUADRO 1)

C U A D R O 1

PUESTO: CORTADOR DE IMPRENTA

DEBE SER Y HACERSE

(SITUACION IDONEA)

(Datos obtenidos de : manual de procedimientos,
estándares de producción, etc)

1.- RECURSOS MATERIALES

- ___ Máquina Oswego modelo semi-automático
- ___ Papel
- ___ Cartulina
- ___ Cartón
- ___ Escoba
- ___ Aceite
- ___ Llave de tuercas, desarmador, pinzas, martillo

2.- ACTIVIDADES

- ___ Cortar papel, cartulina y cartón por medio de una guillotina semi-automática, con medidas que se -- señalen.
- ___ Aceitar y ajustar máquina
- ___ Asear el lugar de trabajo diariamente

3.- REQUERIMIENTOS

- ___ Primaria terminada
- ___ Conocimientos en operación de máquina Oswego modelo semi-automática.

- ___ Experiencia de 6 meses en:
 - a.) el cortado de material y
 - b.) manejo y ajuste de máquina
- ___ Habilidad en: distribución de cortes evitando desperdicio de material
- ___ Edad: 18-35 años
- ___ Sexo: Masculino
- ___ Estatura: mínimo 1.65 m.
- ___ Otros requisitos: Presiones ligeras con el pie e intensas con el brazo, atención continua, coordinación visomotriz aguda, alto grado de responsabilidad y rendimiento bajo presión.

4.- INDICE DE EFICIENCIA

- ___ Realizar todos los cortes:
 - a.) de cualquier material
 - b.) con las medidas requeridas
 - c.) con un límite de errores del 0.5 %
- ___ Entregar el material solicitado dentro de los límites de tiempo establecidos.

5.- AMBIENTE LABORAL FISICO

Sitio de trabajo:

- ___ Departamento de corte, 2o. piso
- ___ Iluminación: de 100 a 200 ul
- ___ Ruido: máximo de 90 decibeles
- ___ Ventilación: 2 ventanas y un extractor
- ___ Distribución: local de 8 X 5 m.
- ___ Temperatura: templada

6.- MEDIDAS DE SEGURIDAD

- ___ Extinguidor y mantenimiento del mismo
- ___ Letreros y avisos preventivos de: " prohibido fumar"

_____ " precaución al poner a funcionar la máquina" y
 " desconectar la máquina para su ajuste y acei-
 tado".

_____ Botiquín de primeros auxilios.

C U A D R O 1 (Continuación)

ES Y SE HACE (SITUACION REAL)

(Datos obtenidos por medio de la utilización de técni-
 cas como entrevista, registros de personal, observa-
 ción directa, etc.)

1.- RECURSOS MATERIALES.

_____ Máquina Osweco modelo semi-automático
 _____ Papel
 _____ Cartulina
 _____ Cartón
 _____ Aceite
 _____ Llave de tuercas

2.- ACTIVIDADES

_____ Corta papel y cartón por medio de una guillotina
 semi-automática, previa medición
 _____ Aceita la máquina
 _____ Asea esporádicamente (cada tercer día) el lugar
 de trabajo

3.- REQUERIMIENTOS

_____ 4o. Primaria

- _____ Conocimientos en operación de máquina Oswego modelo semi-automática.
- _____ Experiencia de 5 meses en:
 - a.) el cortado de papel y cartón
 - b.) manejo de la máquina
- _____ Habilidad: desperdicio de material por no distribuirlo adecuadamente
- _____ Edad 27 años
- _____ Sexo: masculino
- _____ Estatura: 1.68 m.
- _____ Otras características: presiones ligeras con el pie y brazos, atención continua, coordinación visomotriz pobre, mediano grado de responsabilidad; poco rendimiento bajo presión.

4.- INDICES DE EFICIENCIA

- _____ Realiza cortes:
 - a.) sólo en papel y cartón
 - b.) determinando medidas
 - c.) con un margen de errores de .40 %
- _____ Existen retrasos en la entrega de material

5.- AMBIENTE LABORAL FISICO

- _____ Sitio de trabajo:
 - _____ Departamento de corte, 2o. piso
 - _____ Temperatura: caliente
 - _____ Iluminación de : 200 a 250 ul
 - _____ Ruido: de 95 decibeles promedio
 - _____ Ventilación: 2 ventanas
 - _____ Distribución: local de 8X5 m

6.- MEDIDAS DE SEGURIDAD

- _____ Extinguidores sin mantenimiento

_____ Letreros y avisos preventivos de: " prohibido fumar" y " precaución al encender la máquina"

En el ejemplo anterior se aprecian discrepancias resultantes del análisis comparativo de cada uno de los factores, por lo que pueden detectarse necesidades, tanto de mejorar los sistemas de la empresa, como de Capacitación y Adiestramiento.

Analizando dicho ejemplo se puede decir:

1.- En cuanto a recursos Materiales:

_____ El taller de cortado no cuenta con: escoba, desarmador, pinzar, ni martillo.

2.- En cuanto a actividades:

_____ No se corta cartulina

_____ No se ajusta la máquina

_____ No se asea el lugar de trabajo con la periodicidad adecuada

3.- En cuanto a requerimientos:

_____ El trabajador carece de 2 años de instrucción primaria

_____ Al trabajador le falta experiencia en el cortado de cartulina y en el ajuste de la máquina

_____ El trabajador carece de habilidad para distribuir los cortes y así evitar el desperdicio de material.

_____ Carece del grado adecuado de coordinación visomotriz

_____ Carece de responsabilidad apropiada

_____ Rinde poco si se le presiona.

4.- En cuanto a Indices de Eficiencia:

- No corta cartulina
- Sobrepasa en un .35 % el límite de errores
- No entrega material en el tiempo requerido

5. En cuanto al Ambiente Laboral:

Sitio de trabajo

- La temperatura es alta
- La iluminación sobrepasa los límites
- El ruido sobrepasa los límites aceptables
- La ventilación es insuficiente, pues falta un extractor

6.- En cuanto a Medidas de Seguridad:

- El mantenimiento de extinguidores es nulo.
- No existe botiquín de primeros auxilios
- No existen instrucciones en cuanto a la desconexión de la máquina para ajustarla y aceitarla.

A continuación se presenta un cuadro resumen en el cual está vaciada la información obtenida: (Cuadro 2)

C U A D R O 2					
RECURSOS MATERIALES	ACTIVIDADES	REQUERIMIENTOS	INDICES DE EFICIENCIA	AMBIENTE LABORAL FISICO	MEDIDAS DE SEGURIDAD
<p>No hay:</p> <p>Escoba</p> <p>Desarmador pinzas y martillo.</p>	<p>No se realizan:</p> <p>Cortes en cartulina</p> <p>Ajustes de la máquina</p> <p>Aseos con periodicidad adecuada.</p>	<p>El trabajador no sabe:</p> <p>Cortar Cartulina.</p> <p>Ajustar la máquina.</p> <p>Distribuir los cortes y evitar desperdicio de material</p> <p>Presionar con fuerza adecuada en los brazos.</p> <p>Coordinar adecuadamente movimientos ojo mano.</p> <p>Ser lo suficientemente responsable.</p>	<p>No se producen:</p> <p>Cortes de cartulina con las características requeridas. El margen de errores del .35 %</p> <p>Las entregas de material dentro de los tiempos límite.</p>	<p>Las condiciones son:</p> <p>Temperatura elevada</p> <p>Alto grado de iluminación</p> <p>Se rebasa el límite de ruido.</p> <p>Ventilación insuficiente.</p>	<p>Carencia de:</p> <p>Mantenimiento de extinguidores.</p> <p>Claridad en los letreros y avisos preventivos</p> <p>Botiquín de primeros auxilios.</p>

FASE IV.- NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Con el análisis comparativo se pueden obtener resultados, determinando si las discrepancias encontradas se refieren a necesidades de:

- _____ La empresa
- _____ La empresa y el trabajador en conjunto
- _____ El trabajador

Los dos últimos tipos de discrepancias son las necesidades de Capacitación y Adiestramiento, las cuales se pretende que a través de la utilización del presente documento se detecten; no quiere decir con esto, que las primeras necesidades detectadas carezcan de importancia, sino que deben cubrirse a la brevedad posible, planeando la superación de todas en conjunto.

Ahora, con base en el ejemplo presentado, se darán resultados clasificándolos de acuerdo con los tres tipos de necesidades:

NECESIDADES DE LA EMPRESA

- _____ Proveer ventilación suficiente y adecuar la iluminación para reducir la temperatura, ya que si ésta, es elevada, puede producir una baja en el rendimiento del trabajador.
- _____ Reducir la cantidad de ruido, ya que siendo excesivo, puede producir aturdimiento del trabajador; por tanto: accidentes, baja en el rendimiento, etc.
- _____ Instalar botiquín de primeros auxilios: proporcionar mantenimiento a los extinguidores; y proveer de instrucciones para el mantenimiento de la máquina.

Con esto se dará mayor seguridad al trabajador.

NECESIDADES CONJUNTAS DEL TRABAJADOR Y LA EMPRESA.

_____ El trabajador necesita ser sensibilizado con respecto al aseo de su lugar de trabajo, y la empresa necesita proveer los utensilios requeridos para ello.

_____ El trabajador requiere ser capacitado y adiestrado en el ajuste de la máquina que maneja, y la empresa debe proporcionar la herramienta necesaria para dicha actividad, a fin de reducir el índice de error existente (40 %) y abatir las demoras en la entrega del material.

NECESIDADES DEL TRABAJADOR

_____ Ser capacitado y adiestrado en el corte de cartulina.

_____ Ser adiestrado en la distribución de cortes, para evitar el desperdicio de material.

_____ Ser adiestrado para presionar con la fuerza requerida el material y así disminuir el índice de error.

_____ Ser adiestrado para coordinar adecuadamente los movimientos ojo-mano para aumentar la velocidad de cortado y así lograr las entregas del material a tiempo.

De esta manera (clasificando la información) se estará en posibilidad de tomar decisiones sobre las acciones - prioritarias que debas seguirse en la empresa.

4.3.- TOMA DE DECISIONES

Los resultados obtenidos deberán ser suficientes para proponer diferentes alternativas de acción, que respondan a los objetivos de la investigación y que además den apoyo a otros aspectos del sistema de capacitación y adiestramiento tales como:

- _____ Definir específicamente los problemas que se refieren a la capacitación y aquellos que son de adiestramiento .
- _____ Decidir qué acciones de capacitación y/o adiestramiento son prioritarias en cuanto a:
 - a.) Las áreas de aprendizaje
 - b.) La formación que se dará en función de los diferentes niveles ocupacionales.
 - c.) El personal que se va a instruir en función de sus necesidades. (ANEXOS VII y VII Bis).
- _____ Programar las acciones de capacitación y adiestramiento atendiendo a las normas establecidas en la Ley Federal del Trabajo.

Esto último se materializa a través del diseño del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento (*), que la empresa deberá desarrollar, sin olvidar la participación que en dicho diseño, debe tener la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

(*) Se recomienda consultar "Guía Técnica para la formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento - en las empresas" de U.C.E.C.A 1979.

4.4.- PLANEACION

Una vez tomadas las decisiones con respecto a prioridades y posibilidades, es necesario planear la capacitación y el adiestramiento, tomando en cuenta:

- _____ Los cursos a impartir
- _____ Los materiales necesarios
- _____ El local apropiado.
- _____ Los instructores competentes
- _____ Las técnicas a utilizar.
- _____ El costo temporal y económico de la capacitación.

Para elaborar los programas de capacitación y/o adiestramiento:

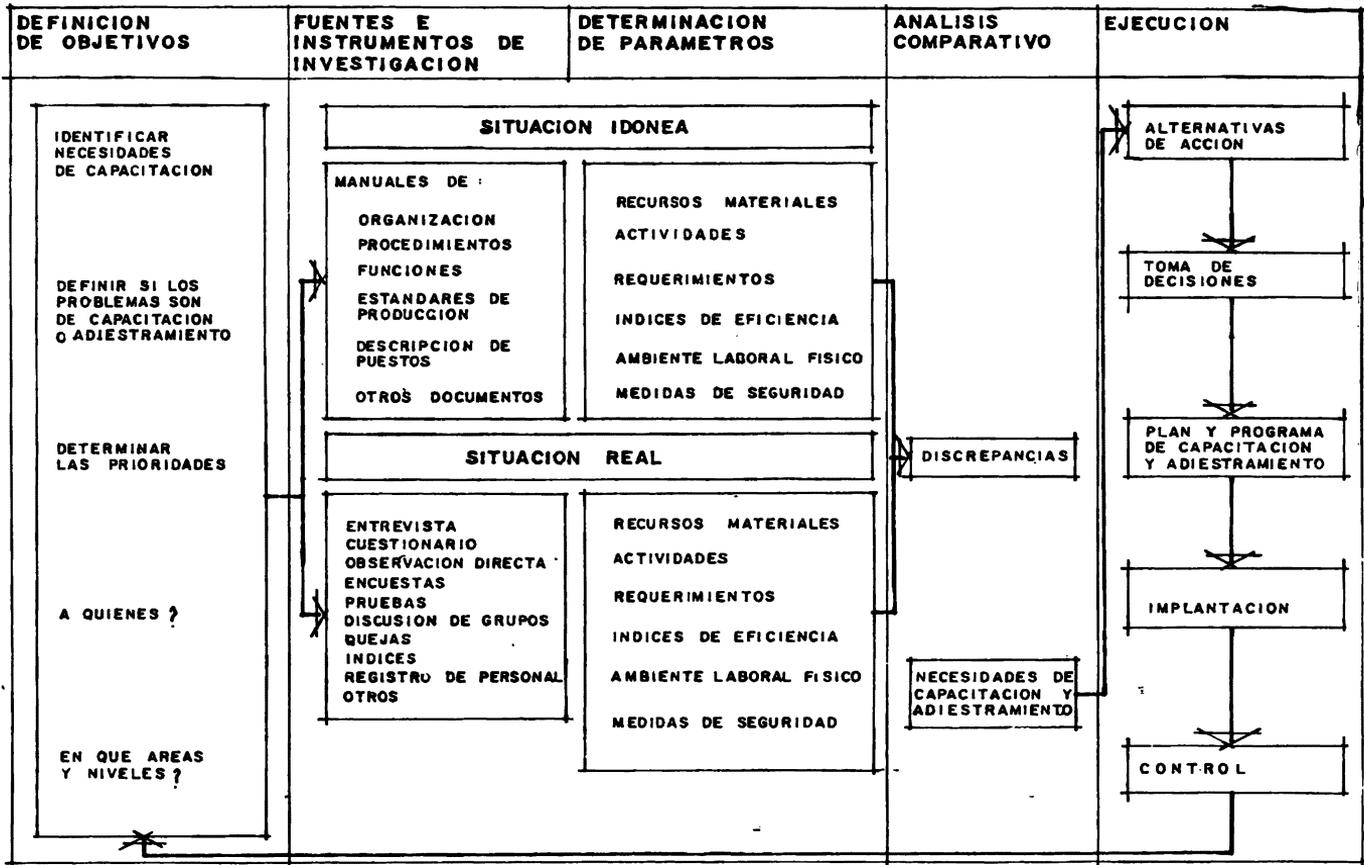
- 1.- Determine los objetivos de los programas
- 2.- Detalle los cursos que cada programa contendrá
- 3.- Determine la duración de los programas
- 4.- Especifique el tipo de evaluación y constancias que los trabajadores obtendrán al finalizar el programa.

Como el programa estará consituido de cursos, es necesario que en cada curso:

- 1.- Se especifiquen los objetivos que se pretendan alcanzar en su ejecución.
- 2.- Se organice el contenido en orden de complejidad
- 3.- Se determine el material didáctico que se utilizará
- 4.- Se divida el contenido en sesiones de tiempo razonable para que el aprendizaje se dé.
- 5.- Se selecciones las técnicas de instrucción mas adecuadas para que el aprendizaje sea efectivo.
- 6.- Se determine la forma de evaluación que exija, solamente, la manifestación del aprendizaje de acuerdo con los conocimientos y habilidades impartidos en el curso.

Por último, se determine la duración total que en términos de horas, días, semanas o meses, abarcará el curso.

PROCEDIMIENTO DIAGRAMADO PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO .



C O N C L U S I O N E S

- La capacitación y el adiestramiento en nuestro País ha tomado un giro importante, ya que es ha partir de la década de los setenta que se institucionaliza, y se convierte así en una obligación patronal, cristalizándose un derecho mas de los trabajadores.
- Las reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento han convertido estas acciones en un proceso que pretende el desarrollo laboral y sociocultural de los trabajadores, el mejoramiento de sus niveles de vida y el incremento de la productividad.
- La creación del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento viene a ser una estructura básica que vincula todos los aspectos que inciden en el proceso de capacitación y adiestramiento.
- La capacitación y el adiestramiento en las empresas resulta un proceso natural, una mas de las funciones de la empresa, integrada al sistema general de la organización.
- La formulación de los planes y programas de capacitación en las empresas no deben ser considerados como un trámite administrativo que ayude a cumplir con la ley, sino que su diseño y operación deben ser enfocados a estructurar y organizar todas las actividades de enseñanza-aprendizaje con el objeto de cubrir las necesidades reales de capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

- ___ Para poder emprender eventos de capacitación y adies--
tramiento (tales como cursos, conferencias, instrucción
programada etc.) , la empresa requiere antes que nada , -
como primera etapa metodológica obligada la detección de
sus necesidades de capacitación y adiestramiento.

- ___ Cuando no se llevan a cabo acciones tendientes a detectar
necesidades de capacitación y / o adiestramiento, sea --
por negligencia, falta de recursos o por desconocimiento
de procedimientos, se suscita el fenómeno de " capacitar
por capacitar" , traduciéndose en una actividad que adem--
más de no cumplir con su objetivo primordial propicia el
desperdicio de recursos y esfuerzos.

- ___ Detectando las necesidades de capacitación se establecen
los objetivos instruccionales, es decir lo que necesitan
conocer los trabajadores para poder desempeñar su trabajo
eficientemente. Se asegura por otro lado que las activida--
des de capacitación obedezcan a necesidades reales.

- ___ En toda tarea de capacitación existen dos elementos que -
confluyen hacia los objetivos: el capacitador y el capa-
citando, su elemento de relación es la materia de apren-
dizaje, o sea el conjunto de conocimientos habilidades y
actitudes por adquirir mediante técnicas pedagógicas.

- ___ La elaboración de cursos u otras modalidades didácticas
requiere de una tecnología pedagógica que permita al ins-
tructor- elaborador definir los objetivos del aprendizaje
y el contenido, diseñar las actividades de instrucción ,
mediante la selección de técnicas y de los mateiales que -
se utilizarán en la instrucción, así como la forma e ins-
trumentos de evaluación que permitan observar el nivel --
del aprendizaje logrado.

- ___ A partir del curso elaborado, el instructor tiene la responsabilidad de preparar, en caso necesario los materiales didácticos propuestos.

- ___ La realización de un curso requiere de la participación oportuna y eficiente del instructor, de su conocimiento profesional del tema de instrucción, del manejo de la tecnología de conducción del proceso enseñanza-aprendizaje y de la comprensión y respeto hacia los participantes.

- ___ El instructor ante la capacitación es el responsable de que las estrategias de enseñanza-aprendizaje respondan a las necesidades detectadas, responsabilidad que se manifiesta tanto al planificar la instrucción como al conducirla y evaluarla.

- ___ La capacitación y el adiestramiento deben concebirse en términos de actualización, de educación continua, que le permita al educando el desarrollo de sus aptitudes y la obtención de conocimientos técnicos y científicos necesarios que le permita desarrollarse mejor en su ambiente de trabajo, en la cultura y en la sociedad, así pues:

- ___ La formación profesional tendrá siempre como finalidad última el hombre como tal y no como factor de producción.

A N E X O S

ENTREVISTA

PREGUNTAS ESTRUCTURADAS.

- 1.- Defina las funciones de su puesto
- 2.- Diga que objetos (herramientas, papelería, maquinaria, etc.) son indispensables para realizar sus funciones.
- 3.- ¿ De quién depende el que usted pueda realizar sus funciones?
- 4.- ¿ A quién tiene usted que reportar el resultado de su trabajo?
- 5.- ¿ Tiene usted alguna responsabilidad adicional a las que se le indicaron cuando ingresó al puesto?
- 6.- ¿Que es lo que se le dificulta más de su trabajo?
- 7.- ¿ El tiempo que usted requiere para realizar su trabajo está de acuerdo con el tiempo en que éste le es exigido?
- 8.- ¿ Cuales son los pasos que sigue para realizar su trabajo?

E N T R E V I S T A

PREGUNTAS SEMI-ESTRUCTURADAS

- 1.- ¿ Cree usted que la empresa le proporciona todos los instrumentos necesarios para que realice su trabajo?
- 2.- ¿ S u lugar de trabajo es apropiado?
- 3.- Cree usted estar totalmente preparado para desempeñar su puesto?
- 4.- ¿ Tiene alguna dificultad para manejar su equipo de trabajo?
- 5.- ¿ Cree necesarias todas las operaciones que realiza en su trabajo ?
- 6.- Si estuviera en sus manos, ¿ que modificaciones haría a los procedimientos?
- 7.- ¿ Se siente satisfecho en su trabajo?

C U E S T I O N A R I O

NOMBRE:

FECHA:

PUESTO:

ESCOLARIDAD:

Favor de cruzar la respuesta que considere adecuada.

- 1.- ¿ Tiene dificultades para el desempeño de su puesto?
¿ Porque? _____ SI NO

- 2.- ¿ Considera que hay demasiados cambios en los procedimientos de trabajo?
¿ Porque? _____ SI NO

- 3.- ¿ Cuenta con todos los instrumentos indispensables para realizar su trabajo?
¿ Porque? _____ SI NO

- 4.- Además de los estudios que usted posee, ¿ cree que --
necesita otros para el desempeño eficaz de su puesto?
¿ Porque? _____ SI NO

- 5.- ¿ Tiene dificultad para integrarse al grupo de trabajo?
¿ Porque? _____ SI NO

- 6.- ¿ Cree usted conveniente tomar cursos de capacitación?
¿ Porque? _____ SI NO
¿ Cuáles? _____

PRUEBA PARA ELECTRICISTA INDUSTRIAL

NOMBRE:

FECHA:

EXPERIENCIA:

ESCOLARIDAD:

De las siguientes afirmaciones, seleccione la palabra o frase que deba añadirse a la proposición incompleta, para terminarla como es debido. Anote en el paréntesis el número de la contestación que crea correcta.

En una instalación de cuarto de baño no debe utilizarse ningún recipiente de latón porque pueden: ()

- 1.- Producirse cortos circuitos y quemar los tapones
- 2.- Producirse corrientes excesivamente altas
- 3.- Dar calambres peligrosos.
- 4.- Oxidarse y abrir el circuito.

Los conductores de electricidad, corrientemente se hacen de: ()

- 1.- Hierro
- 2.- Latón
- 3.- Plomo
- 4.- Cobre.

Un timbre eléctrico depende para su funcionamiento: ()

- 1.- Del efecto calefactor de la electricidad
- 2.- Del efecto mecánico de la electricidad
- 3.- Del efecto magnético de la corriente.
- 4.- De la resistencia del circuito

La conexión accidental de dos cables de polaridad --
opuesta se llama: ()

- 1.- Corto circuito
- 2.- Circuito paralelo
- 3.- Circuito en serie
- 4.- Toma de tierra

En la discusión de grupo, debe dirigirse la reunión de manera tal, que las conclusiones correspondan a las siguientes preguntas:

_____ ¿Cuál es exactamente el problema?

_____ ¿ Quiénes están implicados ?

_____ ¿ Cuando empezó ?

_____ ¿ Qué clase de habilidades, conocimientos o actitudes faltaron ?

_____ ¿ Quiénes necesitan mejorarlos?

OBSERVACION DIRECTA DE UN OPERADOR DE PERFORADORA.

LUGAR: Taller

HORA: 8;30 AM. - 9:00 A M

NOMBRE DEL OBSERVADO: Lucas Ramos

A C T I V I D A D E S .

- 1.- Consigue materiales
- 2.- Busca herramientas
- 3.- Encaja taladro en manguera.
- 4.- Coloca taladro y manguera en broca
- 5.- Ajusta la mesa
- 6.- Pone en marcha la máquina
- 7.- Baja el taladro con la palanca de mano.

E N C U E S T A

DIRECCION:

DEPARTAMENTO:

Favor de cruzar la respuesta que sienta usted se apega mas a la realidad.

Existe (n) en la empresa:

- | | | |
|--|----|----|
| 1.- Dificultad para lograr los objetivos fijados | SI | NO |
| 2.- Cambios frecuentes en los procedimientos de trabajo | SI | NO |
| 3.- Personal ocioso | SI | NO |
| 4.- Sobrecargas de trabajo | SI | NO |
| 5.- Medios inadecuados para cumplir con las tareas asignadas. | SI | NO |
| 6.- Recursos insuficientes para desarrollar el trabajo | SI | NO |
| 7.- Falta de apoyo por parte de otras unidades involucradas con su trabajo | SI | NO |
| 8.- Retrasos frecuentes en el cumplimiento de las tareas. | SI | NO |
| 9.- Desperdicios excesivos de material | SI | NO |
| 10.- Daños frecuentes en el equipo | SI | NO |
| 11.- Mantenimiento excesivo del equipo | SI | NO |
| 12.- Frecuentes accidentes de trabajo | SI | NO |

ANEXO VII

NOMBRE	ESCOLARIDAD.	PUESTO	NECESIDADES	
			CAPACITACION	ADIENTRAMIENTO
Juan Pérez	6o. prim.	Técnico servicio eléctrico	Enlaces de Medición	Manejo de instrumentos eléctricos de medición (volt y amper)
Raúl Sánchez	3o. sec.	Electricista	Lecturas de diagramas eléctricos.	Conexiones eléctricas
Teófilo Cruz	1o. prep.	Tecnico de servicio mecánico	Máquinas de combustión interna y Sist. de control.	Regulación de plantas de emergencia.
Rosa López	1o. prep.	Auxiliar Administrativo.	Tipos de registro de personal	Registro y manejo de Kardex.
Felipe Martínez	2do. sec.	Técnico de servicio eléctrico	Escalas de Medición	Manejo de instrumentos eléctricos de medición (volt y amp .)
Jaime Rosas	5to. prim.	Instalador Mecánico	Aritmética y Geometría	Instalación de equipo neumático (mediciones poleas)
Dagoberto Trosino	4to. prim.	Instalador Mecánico	Aritmética y Geometría	Instalación de equipo neumático (mediciones poleas)
Guadalupe Estrada	2do. sec.	Electricista	Lectura de diagramas eléctricos	Conexiones eléctricas.

ANEXO VII (Continuación)



NOMBRE	ESCO LARI DAD	PUESTO	NECESIDADES	
			CAPACITACION	ADiestRAMIENTO
Teresa Ramos	1o. prep.	Auxiliar Administrativo.	Tipos de registros de personal.	Registro y manejo de Kardex.
Alfonso Rodríguez	3o. prim.	Técnico de servicio eléctrico	Escalas de medición	Manejo de instrumentos de medición.
Edmundo Esparza	4o. prim.	Técnico de servicio eléctrico	Escalas de medición	Manejo de instrumentos eléctricos de medición.
Felipe Pastora	2do. sec.	Electricista	Lectura de diagramas eléctricos	Conexiones eléctricas
Emeterio López	3o. sec.	Técnico de servicio mecánico	Máquinas de combustión interna y Sist. de cont.	Regulación de plantas de emergencia.
José Castillo	3o. prim.	Instalador mecánico	Aritmética y geometría.	Instalación de equipo neumático (medición poleas)
Luis Gutierrez	2o. sec.	Técnico de servicio mecánico	Máquinas de combustión int. y sist. de cont.	Regulación de plantas de emergencia.

GRUPO	PUESTO	INTEGRANTES	NECESIDADES ESPECIFICAS DE CAP. Y AD.	ESCOLARIDAD PROMEDIO.	CURSO QUE SATISFACE LA NECESIDAD
1	Técnico de Servicio Mecánico	Teófilo Cruz Emeterio López Luis Gutierrez	- Máquinas de combustión int. y sistemas de cont. - Regulación de plantas de energ.	3o. secundaria	Regulación de plantas de emergencia.
2	Técnico de Servicio Eléctrico	Juan Pérez Felipe Martínez Alfonso Rodríguez Edmundo Esparza	- Escalas de medición - Manejo de instrumentos de medición (voltímetro a amperímetro)	5o. primaria	Manejo de instrumentos eléctricos de medición
3	Electricista	Raúl Sánchez Guadalupe Estrada. Felipe Pastora	- Lectura de diagramas eléctricos. - Conexiones eléctricas	2o. secundaria	Conexiones eléctricas
4	Auxiliar Administrativo	Rosa López Teresa Ramos	- Tipos de registros de personal. - Registro y manejo de Kardex	1o. preparatoria.	Registro y manejo de Kardex.
5	Instalador Mecánico	Jaime Rosas Dagoberto Trosino. José Castillo.	- Aritmética y Geometría. - Mediciones de Poleas.	4o. primaria.	Instalación de equipo neumático.

GLOSARIO DE TERMINOS

ACTUALIZACION

Acción encaminada a poner al día los conocimientos y las destrezas de los trabajadores, como consecuencia de los cambios tecnológicos surgidos en su puesto de trabajo.

ADIESTRAMIENTO

Acción educativa que comprende procesos de enseñanza - aprendizaje destinados a favorecer las habilidades y destrezas del trabajador en su puesto de trabajo con el fin de propiciarle su mejor desarrollo en la cultura y en la sociedad.

ANALISIS OCUPACIONAL

Identificación de las actividades, los requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de su puesto de trabajo, a través de la utilización de técnicas como la observación, entrevista, cuestionario, etc.

APRENDIZAJE

Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de la experiencia. (Ver proceso Enseñanza- Aprendizaje.)

APTITUD

Potencialidad del individuo para aprender; condición o ----

serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad.

AREAS DEL APRENDIZAJE

El aprendizaje influye sobre las distintas manifestaciones del comportamiento humano, éstas son:

Cognoscitiva.- Comprende procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión.

Psico-Motriz.- Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas; es decir, actividades que realiza un individuo, que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables.

Afectiva.- Son el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar en favor o en contra de personas, hechos y estructuras; dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo.

CAPACITACION

Acción educativa que comprende procesos de enseñanza - aprendizaje, destinados a propiciar las aptitudes del trabajador, a proporcionarle la adquisición de conocimientos científicos y generales que le permitan su mejor desarrollo en la cultura y la sociedad.

CURSO

Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los -

conocimientos relativos a un puesto de trabajo y cuya --
reunión conforma un programa de capacitación y adiestra--
miento.

EVENTO

Actividad de enseñanza-aprendizaje de duración mínima y de
ejecución normalmente unitaria.

FORMACION PROFESIONAL

Todo proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de
aptitudes, que permitan la preparación integral del hombre
para una vida activa, productiva y satisfactoria, así como
para un eficiente desempeño profesional en cualquier nivel,
de calificación y responsabilidad, y una participación cons-
ciente en la vida social, económica y cultural.

HABILIDAD

Destreza y precisión necesarias para ejecutar las tareas --
propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exac-
titud requerido.

METODOLOGIA

Estudio y descripción de los métodos y procedimientos que
se llevan a cabo en toda actividad sistemática.

NECESIDADES MANIFIESTAS

Son las necesidades de capacitación y adiestramiento evi--
dentes; es decir, aquellas que no requieren de investiga--
ción para ser localizadas o conocidas; se presentan, -----

usualmente, en trabajadores de nuevo ingreso, en aquellos que acaban de ser promovidos, y en caso de cambios tecnológicos, administrativos u operativos.

NECESIDADES ENCUBIERTAS

Son necesidades no detectables a simple vista y cuya identificación requiere de una investigación sistemática y --- exhaustiva.

OBJETIVO

Fín o meta que se propone como resultado de una actividad

PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

El documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento, respecto a cada centro de trabajo y que supone una ordenación general de actividades, para presentar una visión integral de los programas que lo componen.

PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Acciones tendientes a desarrollar y perfeccionar hábitos, actitudes, y aptitudes y conocimientos de las personas, con el objeto de proporcionarles instrumentos teórico-prácticos que les permitan un desempeño eficiente en sus actividades

PROGRAMA

La parte de un plan de capacitación y adiestramiento que - contiene, en términos de tiempo y de recursos y de una manera pormenorizada, las acciones de capacitación y -----

adiestramiento que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional.

PUESTO

Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y - condiciones, que forman una unidad de trabajo específica - susceptible de ser desempeñada por una persona.

B I B L I O G R A F I A .

- ✓ 1.- AGUDELO MEJIA, SANTIAGO. " Terminología Básica para la Formación Profesional en América Latina." Cin--tefor. Montevideo, 1978.
- 2.- AGUIRRE Y RIVERA, SUSANA DEL SAGRADO CORAZON. " Una Ex--periencia Práctica de Capacitación en una Ins--titución Privada." Tesis. Facultad de Filosofía y Letras. U.N.A.M 1981.
- ✓ 3.- ARELLANO GARCIA, CARLOS. " El Contrato de Trabajo para--la Formación Profesional. Revista Mexicana del Trabajo. No. I T.XIII. No. 48 México. 1950.
- 4.- BOYDELL, TOM. " A Guide to the Identification of Trai--ning Needs". London, British Association for --Commercial and Industrial Education. 1971.
- 5.- CALDERON CORDOBA, HUGO. " Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal." Edit. Limusa, S.A. México, 1978.
- ✓ 6.- CARREON GUILLEN, JAVIER. " Algunas reflexiones sobre la Capacitación y el Adiestramiento en las Reformas a la Ley Federal del Trabajo. " Revista Mexicana del Trabajo. T II No. 1 México 1979.
- 7.- CERAMICS, GLASS AND MINERAL PRODUCTS INDUSTRY TRAINING BO--ARD. " How assess your training Needs." London S.F.
- 8.- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.-- Edit. Trillas, 1983.
- ✓ 9.- FUENTES GONZALEZ, BENJAMIN. " El Pedagogo y su Proyec--ción Profesional." México. ARMO. Vol. IV No. 15 abr/jun. 1974.
- 10.- HEREDIA, E.V. ORATE, E.J.J.. " Educación y Entrenamiento" Administración de Recursos Humanos. México. Edit Trillas, 1976.

- 11.- HILGARD, E. R. y BOWER, G.H. " Teorías del Aprendizaje " Edit. Trillas. Biblioteca Técnica de Psicología, México, 1976.
- 12.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Edit. Trillas. 1983.
- 13.- MAGER y PIPE. " Mejor Dirección Mayor Eficiencia en la Escuela y el Trabajo. " Edit. Pax, México, Buenos Aires. 1974.
- ✓ 14.- MARTINEZ ALVAREZ, JESUS. " Acciones Oficiales en Materia de Capacitación y Adiestramiento emprendidas -- por el Gobierno Federal de 1870 y 1977. Revista Mexicana del Trabajo. Tomo II oct/dic . 1979
- ✓ 15.- MARTINEZ ALVAREZ, JESUS. " Procedimientos Tradicionales y Nuevas Opciones en los Programas de Capacitación. " Revista Mexicana del Trabajo. T II No.3 México, 1979.
- 16.- MENDOZA, ALEJANDRO. " Determinación de Necesidades de Adiestramiento. " México. ARMO 1972.
- 17.- NAVA CORCHADO, VICTOR M. " Determinación de Necesidades de Adiestramiento." Pedagogía para el Adiestramiento. México, ARMO. Vol. VIII No. 38 ene/mar 1978.
- ✓ 18.- O. I. T. " Introducción al Estudio del Trabajo." OIT. 3a. Edic. 1980.
- 19.- PEREZ PEREZ, ARNOLDO. " Adiestramiento y Capacitación de Trabajadores. " México. ARMO Pedagogía para el Adiestramiento. Vol. XI No. 45 oct/dic 1981.
- 20.- PORRAS VILLEGAS, TORIBIO.- " Algunas consideraciones acerca del Contrato de Aprendizaje." Tesis Profesional, Facultad de Derecho. UNAM. 1947.
- 21.- RASCON, OCTAVIO. A. " Introducción a la Estadística Descriptiva. " Vol. II Textos Programados, UNAM. México, 1970.
- 22.- REYES P. AGUSTIN. " El Análisis de Puestos " Limusa - -- Wiley, México, 1973.

- 3.- SALINAS ALEMAN, AMOS. " Adiestramiento y Capacitación de Trabajadores. " Pedagogía para el Adiestramiento. México, ARMO. Vol. XI No. 45 oct/dic 1981.
- 24.- SKINNER, B. F. . "Tecnología de la Enseñanza. " Edit. -- Labor, S. A. Nueva Colección Labor. 3a. Edic. Barcelona, España. 1976.
- 25.- U.C.E.C.A. " Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas." Edit. Popular de los Trabajadores. México 1981. Serie técnica No. 2 .
- 26.- U.C.E.C.A. " Manual de Capacitación y Adiestramiento. " Edit. Popular de los Trabajadores. México 1981 Serie Técnica No. 5.
- 27.- WARREN MALCOM, W. " Training for results Addison"Wesley Publishing Company 1969.

TEN CUIDADO DE LAS COSAS DE LA TIERRA
HAS ALGO, CORTA LEÑA, LABRA LA TIERRA,
PLANTA NOPALES, PLANTA MAGUEYES
TENDRAS QUE BEBER, QUE COMER, QUE VESTIR
CON ESO ESTARAS DE PIE, SERAS VERDADERO
CON ESO ANDARAS
CON ESO SE HABLARA DE TI, SE TE ALABARA
CON ESO TE DARAS A CONOCER.

HUEHUETLATOLLI