

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**Problema de la Promoción y Desarrollo
de Personal**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que Para Obtener el Título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a

Guillermo López Tejadío

DIRECTOR DEL SEMINARIO: LIC. FRANCISCO GAONA LOPEZ

MEXICO, D. F.

1978

9041



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

PROMOCION Y DESARROLLO DE PERSONAL.

	Pag.
1.- PROBLEMA DE LA PROMOCION Y EL DESARROLLO.	
a) DEFINICION DE PROMOCION Y DESARROLLO	1
b) INVESTIGACION BIBLIOGRAFICA	1
c) ANALISIS	34
d) RESUMEN	41
2.- HIPOTESIS.	
e) QUE SON LAS HIPOTESIS	45
b) SI INCREMENTAMOS EL APRENDIZAJE EN LOS OBREROS, ENTONCES SE INCREMENTARA LA PRODUCCION	45
c) RECOLECCION DE DATOS	59
d) CONCLUSIONES	80

COORDINADOR DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION.
LIC. FRANCISCO GAONA LOPEZ.

ALUMNO:
GUILLERMO LOPEZ TEJADIO.

PROBLEMA DE LA PROMOCION Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL.

DEFINICION:

La definición más concisa de la promoción se obtiene de su etimología. Si se analizan sus partículas, según se dice del latín "pro", en favor, "motio", movimiento, para nuestros fines la definiremos: como el movimiento del personal en su propio beneficio. En la promoción intervienen un conjunto de individuos que al mismo tiempo han obtenido un grado, título, empleo y les significa un tipo de vida superior.

Como desarrollo se entiende la acción y efecto de desarrollar o desarrollarse.

La necesidad de desarrollo de empleados resulta trascendental en cualquier empresa, pero es más marcado en las pequeñas empresas, que si se confían a manos inexpertas corren el riesgo de desaparecer. En este tipo de empresas la gerencia se encuentra ocupada por el dueño, que es quien toma las decisiones propias de la dirección; al progresar la compañía tiene ingreso nuevos elementos, a quienes se les asignan tareas secundarias. Este es el principal motivo que en su mayoría frena el progreso de una empresa, ya que el dueño encuentra casi imposible delegar sus funciones y responsabilidades a sus subordinados.

Las necesidades de una compañía con relación al personal son muy exigentes es decir, día a día exigen personal más capacitado para el cumplimiento de los programas de trabajo y esto se va a lograr mediante los programas de desarrollo que nos van a proporcionar el personal idóneo en el momento necesario.

Muchas compañías poseen programas de desarrollo muy-completos, que fueron objeto de mucha publicidad por medio de -- la prensa, revistas y boletines de la compañía, sin embargo, -- existe una relación inversa entre estos dos objetivos, es decir por una parte existen los programas, y por otra, el grado de a--fectividad y práctica.

De estos programas de desarrollo dependen los obre--ros que como recursos humanos se puede decir que es el elemento o elementos más valiosos con que puede contar una organización, que dentro de la misma deben satisfacer una serie de necesida--des indispensables para su realización. Por esta razón es conve--niente brindarle oportunidad para su desarrollo y capacitarlo,--a fin de que participe cada día más en la marcha de la organiza--ción y de la sociedad misma. Todo esto, siguiendo las pautas ne--cesarias que deben privar para que se logren las metas de la or--ganización.

En atención a lo expuesto anteriormente podemos dar--nos cuenta que el hombre ya ha dejado de ser un objeto manipula--do, en una forma paternalista y con un sentido de explotación.

Por todos estos motivos, siempre que se registre una vacante se debe hacer un inventario interno, con el fin de pro--mover a un elemento de la misma compañía y que esto signifique--un ascenso, para que sirva de estímulo y al mismo tiempo quede--cubierto en igualdad de circunstancias.

Para que este proceso no se vea influenciado y la se--lección sea objetiva, deberá recurrirse a técnicas tales como:--Análisis de Puestos, Pruebas Técnicas, Psicotécnicas, Encuestas Socioeconómicas etc., cuyo fin es el de eliminar hasta donde -- sea posible la subjetividad en las decisiones.

-Tradicionalmente- y esto constituye un hecho bastante conocido- nuestra estructura educativa se ha sustentado sobre la base de un supuesto implícito determinante: todo alumno admitido en la enseñanza primaria debería terminar su educación en la Universidad. La posibilidad de lograrlo dependía, más que nada del estatus socioeconómico del mismo.

Dicha actitud condujo a poner un énfasis exagerado en la educación primaria y secundaria, y prácticamente ninguno en la formación profesional de los individuos.

Resultaría Superfluo insistir en que esta situación obedecía y obedece a los que ahora se antojan como ridículos patrones de prestigio en los que la educación supuestamente humanista y literaria se había convertido, en rasgo esencial de distinción de una sociedad que mostraba, en forma abierta, su menosprecio por una instrucción técnica de uso práctico.

Hasta hace algunos años todavía el sector privado, participe en gran medida de semejantes puntos de vista, no había emprendido en México ninguna actividad sistemática y coordinada de gran envergadura para capacitar la mano de obra que requería.

En lo general, se ha alimentado a base de los desertores del sistema formal de educación, de individuos que por diversas circunstancias no pudieron recibir más de tres o cuatro años de educación primaria y de los numerosos contingentes emigrados del sector rural.

Está por determinarse aún si esta política de reclutamiento de mano de obra industrial a sido en realidad económicamente rentable.

No sería extraño que muchos industriales se quedasen perplejos -- si se les demostrara lo contrario, pues no es difícil que se -- descubriera que la supuesta baratura de la abundante mano de -- obra no calificada que ha venido utilizando, ha sido más que -- compensada por la elevación de los costos debido al manejo ina- -- decuado de la tecnología disponible.

Esto sería especialmente cierto con las faces de a-- adaptación de los nuevos contingentes de trabajadores a la tecno -- logía existente y más aún, con la nueva tecnología, en las fases de su introducción.

No se ha hecho aún, al menos en forma general, una -- valuación de resultados de los diversos centros de capacitación para el trabajo que existen en México. Una primera impresión su -- giere que el éxito de ellos deje bastante que desear. Seguramen -- te la falla reside en la falta de coordinación entre la teoría -- y la práctica. Para este fin se cuenta con centros tales como:-- "ARMO" y centros de capacitación para el Trabajo Industrial "CE -- CATI".

Si los superiores de una organización no muestran -- ningun interés en el desarrollo de sus subordinados y, nunca o -- casi nunca dan oportunidad para aprender mediante el trabajo, -- no es posible que dicho personal a su mando progrese tanto en -- su capacidad, como en su conocimiento, y los problemas surgen -- cuando se pretende cubrir un puesto del que poco se sabe. De -- ahí viene la necesidad de la capacitación del personal y por -- consecuencia la creación de escuelas para tales fines.

La existencia de algunas instituciones como las men- -- cionadas anteriormente, se debe a la cabal comprensión que se -- ha tenido del problema de la formación de los trabajadores de --

México, para que cumplan su compromiso con el desarrollo nacional de manera más eficiente y puedan, a corto plazo, tener una más amplia participación social. ARMO es el producto del régimen del señor Lic. Gustavo Diaz Ordaz, y se trata de una institución que aporta, en el nivel nacional y el internacional importantes concepciones para consolidar una política de capacitación para los trabajadores ocupados en la planta industrial nacional.

El desarrollo industrial de México y la creciente complejidad tecnológica que adoptan las distintas ramas industriales, exige más altas calificaciones del personal obrero encargado de la operación de los equipos y de la producción misma.

La enseñanza de oficios en los distintos países varía en su organización, métodos y períodos de adiestramiento, dependiendo del desarrollo cultural y económico del país del que se trate y de las costumbres o sistemas de educación usuales.

En algunos países la enseñanza escolar va acompañada de un adiestramiento práctico en fábricas y talleres, mientras que en otros se hace totalmente en las escuelas.

La necesidad de "formación profesional", en nuestro país es un hecho reciente, creado por el proceso de desarrollo industrial. Anteriormente el aprendizaje consistía en la mayoría de los centros de trabajo, observando, ayudando y copiando lo que hace un obrero hasta llegar a tener los conocimientos prácticos en las tareas que requiere el oficio en cuestión.

OBJETIVOS DE LOS CENTROS DE CAPACITACION.

- A).- Formar hombres que sepan trabajar y se adapten fácil y convenientemente al medio social.

b) .- Corregir deficiencias prácticas, añadir conocimientos teóricos y actualizar técnicas.

c).- Adiestrar en algunas ocupaciones más específicas que no requieran un aprendizaje de tipo tradicional y demanden períodos cortos de tiempo.

d).- Despertar la curiosidad por el conocimiento del hombre y su ubicación en la realidad.

e).- Cultivar el interés en comprender el lugar que ocupa la industria en la vida social y económica del país.

f).- Cultivar habilidades para el trabajo en los distintos procesos e incluir hábitos en relación con la higiene y seguridad industrial.

g).- Despertar el deseo de superación personal y de grupo, contribuyendo también al mejoramiento de las propias fuentes de trabajo como una meta de proyección nacional.

Al proporcionar una capacitación tecnológica en algún oficio, podrá decirse que se le provee de una especie de capital humano personal que se traduce principalmente en la multiplicación de su poder productivo. En esta forma contará con un elemento para abrirse paso en la vida, bien como pequeño empresario o bien como obrero semi-calificado.

En esta forma se estará combatiendo el problema de la desocupación, la cual se constituye en una pesada carga al desarrollo y que además, puesto que la desocupación es una de las enfermedades más graves de un sistema económico, engendrará males sociales, y que, proporcionarán además el desperdicio de los recursos humanos del país.

Mediante esta labor se contribuye en parte a la adaptación cualitativa de la mano de obra y el mejoramiento de nuevas técnicas productivas y afinación de los recursos humanos, - valiéndose de medios educativos que tienden a crear en el obrero un nivel educativo superior, que le permita aspirar a elevar su nivel de vida, impidiendo que se convierta en un objeto de explotación en actividades poco calificadas por virtud de su impreparación.

Se llevan a cabo cada vez con mayor demanda de parte de la industria los cursos de formación acelerada eventual, que se hacen a petición de una o varias empresas para cubrir necesidades más específicas de adiestramiento.

Todas las especialidades que se imparten dentro de estas instituciones, se encuentran distribuidas de acuerdo a -- las necesidades de la región, por lo que todas las especialidades no se imparten en un solo plantel. Dentro de las especialidades que se aplican tenemos las siguientes.

Mecánica Automotriz.

Electricidad.

Máquinas Herramienta.

Soldadura y Paileria.

Dibujo Industrial.

Auxiliar de la Construcción.

Electrónica.

Carpintería.

Corte y Confección.

Estructuras Metálicas.

Herrería y Soldadura.

Tapicería.

Afinación de Motores de Gasolina.

Motores de Combustión Interna.

Tejido Mecánico de Punto.

Embobinado de Motores.

Transmisiones y Suspensiones.

Como podemos observar, ya se cuenta con una variedad muy extensa de especialidades, que marcan una nueva etapa con su funcionamiento, ya que conjugan experiencias y se adaptan -- cambios benéficos en los cursos de capacitación, haciéndolos -- éstos con más flexibilidad para las necesidades de los alumnos y del medio social.

Es muy frecuente leer o escuchar frases alusivas a -- la escases de técnicos para la industria, pues las encuestas -- realizadas con fines de clasificar los recursos humanos para el desarrollo socioeconómico, arrojan índices deficitarios con respecto al personal técnico que el creciente desarrollo industrial demanda.

Loanterior no solo es cierto en los países subdesarrollados o en proceso de desarrollo, sino que es una realidad en los países altamente industrializados.

Cuando se habla de un técnico administrativo no existe consenso general de lo que es, pues a pesar del uso común -- del término, se interpreta su significado en distintas formas -- y bajo conceptos erróneos. La costumbre de considerar los títulos profesionales como índices de calidad social y humana, y de estimar equivocadamente que la adquisición del título garantiza

futuros de bienestar económico y confort; ha sido causa de que hayamos de lamentar en la actualidad la carencia de técnicos. -- Debido a lo anterior, es común que los adolescentes, junto con sus padres, anhelan alcanzar títulos de las profesiones llamadas liberales, a las que el conocimiento público aprecia como -- símbolo de categoría, arquitecto, médico, abogado, ingeniero -- etc., sin comprender la proyección profesional y ocupacional. -- La industria a trazado nuevas metas exigiendo un ajuste al itinerario de la educación, y la habilidad de ésta, debe responder a sus demandas más que en número en calidad.

Se trata de formar personal capacitado, hacerlo sentir que van a enfrentarse a problemas, apreciaciones, investigaciones, selección, planeamiento, cooperación, ejecución, evolución, etc., por lo que es necesario cambiar los enfoques actuales sobre las habilidades manuales y mentales.

Se esta entrando a la segunda revolución industrial, a la automatización, donde cabe sustituir la habilidad productiva del operario, por medio de una máquina, pero no es posible -- sustituir el conocimiento necesario para fabricarla o conservarla en servicio. La automatización que no eliminará a la gente, demandará diferente clase de personal para que pueda responder a las exigencias de un auténtico desarrollo.

Antes de la primera revolución industrial los hombres adquirían conocimientos y experiencias, ayudando en la faena diaria a quienes se dedicaban al desempeño de una determinada actividad productora, bien fuera utilitaria (artesanal) o monumental (artística).

El poseedor de un arte u oficio, se constituía en maestro de sus ayudantes, los cuales la mayoría de las veces paga

ban por considerarse discípulos. Y en esta forma apareció la -- primera división de trabajo, quedando a cargo de los ayudantes-- las tareas más rudas y pesadas, y asumiendo el maestro las de -- preparación, conducción y acabado.

Una profesión se caracteriza cuando su ejercicio e-- fectivo demuestra que su descripción se identifica con máxima -- aproximación, a la verdadera serie de tareas encomendadas a una persona dentro de un sistema de producción o de servicio; por -- lo que es importante el análisis de puesto, que en forma breve-- se expone a continuación.

ANALISIS DE PUESTOS.

Analizar significa separar un todo y estudiarlo en-- partes separadamente. La técnica del análisis de puestos consis-- te por lo tanto, en reglas que se dan para separar los elemen-- tos del puesto y ordenarlo adecuadamente, con la ayuda de las -- normas de la lógica; éstas técnicas se aplican a tres aspectos:

a).- Como obtener los datos de los que constituyen -- el puesto.

b).- Como ordenar dichos datos.

c).- Como consignar los datos obtenidos.

1.- LA DESCRIPCION DEL PUESTO.- o sea la determina-- ción técnica de lo que el trabajador debe hacer. En dicha des-- cripción se distinguen tres etapas.

a).- La identificación, que contiene: el título; la-- ubicación; el instrumental; la jerarquía; es decir de quien de-- pende, a quien manda y quienes son sus contactos permanentes in-- ternos y externos.

b).- La descripción genérica, que es una definición-la más breve y precisa de lo que es el puesto.

c).- La descripción específica donde se detalla cada operación con estimación aproximada del tiempo que requiere. -- Estas operaciones se clasifican en: permanentes, periódicas y eventuales.

2.- LA ESPECIFICACION DEL PUESTO.- o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia; es decir, los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto. Estos requisitos se reúnen en cuatro grandes factores: a)habilidad, b)esfuerzo, c)responsabilidad, d)condiciones de trabajo. Estos factores a su vez se subdividen en otros más específicos tales como: conocimiento, experiencia, esfuerzo físico, mental y visual, responsabilidad en bienes, equipo o -- trámites, medio ambiente y riesgos.

Como un prerrequisito al análisis de puesto, primero deben ser establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos y posteriormente se deben definir en la organización-lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo recibe el nombre de puesto.

El puesto puede definirse como una unidad de trabajo específica e impersonal. Es una unidad de trabajo, porque determina lo que se requiere que el trabajador tenga para poder ocuparlo; y es impersonal, por que el puesto es una unidad teórica y por lo mismo no se refiere a las personas que lo ocupan, sino que es parte de un nivel jerárquico que necesita de la intervención del hombre para cumplir ciertos objetivos.

El análisis de puestos es una técnica bastante profunda y para entenderla en su totalidad tendríamos que hacer un estudio por separado, cosa que nos desviaría de nuestro objetivo.

Ahora bien, por la rapidez del crecimiento industrial y el cambio tecnológico que afecta a los sistemas productivos, es importante el estudio de la promoción y el desarrollo del personal. Otra razón es la naturaleza de la población incorporada a las actividades industriales y a las condiciones previsibles de los grupos que habrían de sumarse al sector industrial en los próximos años, partiendo de que esta población representa un grupo de incipientes niveles educativos.

Los requerimientos de formación técnica para los principales grupos obreros, más allá de las soluciones empíricas que tradicionalmente ha ofrecido el trabajo mismo en la industria, así como el reconocimiento de que las formas tradicionales de adiestramiento técnico en el nivel obrero, no constituyen una alternativa de soluciones para el perfeccionamiento de la mano de obra ocupada en la industria.

Cualquier sistema tiene limitaciones físicas para satisfacer las necesidades de formación y perfeccionamiento de los trabajadores ocupados, sobre todo por la diversidad de las ramas industriales y por las magnitudes mismas de la población que requiere estos servicios.

Se puede lograr el desarrollo del personal mediante el entrenamiento, que tiene como complemento la inducción para nuevos elementos. El valor que para cada organización tiene la inducción y el entrenamiento de empleados, bien planeados se hace evidente si consideramos la cuestión: ¿Que puede lograr un -

buen programa?.

Primero.- a través de la inducción, el nuevo empleado recibe información sobre la organización, sus políticas y sus reglamentos. Esto debe hacerse en tal forma que se le ayude a sentirse rápidamente "Como en su casa".

Segundo.- al nuevo empleado se le instruye en los requisitos del nuevo trabajo específico que debe desempeñar; de manera que tan rápidamente como le sea posible, el pueda llenar los standars para la cantidad y calidad de producción aumentando así sus propias ganancias.

Tercero.- el entrenamiento posibilita a los nuevos empleados para que adquieran mayores y mejores habilidades, acrecentando en esa forma su versatilidad para las transferencias y sus calificaciones para la promoción.

Cuarto.- si los empleados reciben el entrenamiento adecuado se reducen los accidentes, el trabajo echado a perder - el daño a las máquinas y el equipo.

Quinto.- el entrenamiento ayuda al empleado a ajustarse a los nuevos métodos y procedimientos que se implantan. Finalmente el entrenamiento reduce el descontento, el ausentismo y la temporabilidad, porque ayuda, tanto a los empleados nuevos como a los antiguos a utilizar al máximo sus capacidades individuales.

Esos beneficios no pueden realizarse, a menos que la organización de línea, comenzando por el ejecutivo en jefe, esté convencido de la importancia del entrenamiento sistemático, y a menos también, que los empleados mismos creen y sientan que se beneficiarán.

Si el programa de entrenamiento debe dar buenos resultados, los empleados necesitan querer aprender y los supervisores querer enseñar.

Así el entrenamiento supervisorio es un requisito -- previo para un programa efectivo de entrenamiento de empleados. Más todavía, el programa de entrenamiento fallará si el reclutamiento y la selección de nuevos empleados es pobre, si a los nuevos empleados se les dicen ciertas cosas de las políticas de la compañía y posteriormente descubren que eran incorrectas; si los trabajos se analizan inadecuadamente para fines de entrenamiento ó si las transferencias y promociones se hacen a pesar de los esfuerzos de los empleados para adquirir nuevas habilidades.

El primer paso para el establecimiento de un programa de inducción y entrenamiento, una vez que la gerencia se ha comprometido a prestar su apoyo, consiste en asignar responsabilidades de los resultados finales. ^{que}Claramente descansa en la gerencia de línea, en los supervisores, en el departamento en el cual deben entrenarse a los obreros, supuesto que el supervisor es el responsable de la producción de su departamento, asimismo es responsable de la adecuada inducción y entrenamiento de los empleados que supervisa.

No en todas las empresas la responsabilidad es del supervisor y es aconsejable encomendar este tipo de tareas a especialistas en la materia. Esta persona puede ser el administrador mismo del personal, ó un director de entrenamiento que se encuentra en otro departamento, ó algún subordinado del jefe.

del departamento de personal de preferencia. Es muy importante la tarea de inducción y entrenamiento, por que nos vamos a encontrar con problemas como el siguiente en caso de que se descuide esta fase. En algunas compañías, los empleados son llevados de la oficina de empleo a sus nuevos trabajos, sin una palabra de la compañía para la que van a trabajar; si el encargado del departamento donde un individuo va a trabajar se encuentra ocupado, cuando se reportan al trabajo como generalmente es el caso, los nuevos empleados son referidos para su entrenamiento con los empleados antiguos. Los resultados son los experimentados frecuentemente, por ejemplo: con una trabajadora que quitaba los carretes de una tejedora en una fábrica de textiles. - Después de seis meses, dejó el trabajo y le explico a un entrevistador, "cuando entre me pusieron con una trabajadora ya experimentada era rápida y se concreto a decirme como se hacia el trabajo, y que pusiera atención. Creí darme cuenta de lo que hacia y empecé a mi manera. Pero creo que durante seis meses lo hice mal, ayer la jefa me regañó poque yo colocaba los carretes cerca de la parte superior, pero nadie me hizo saber que ese no era el modo y que el hilo se enredaba de manera que mejor me voy".

Si en esa empresa hubiera existido un director de entrenamiento, él tendría que determinar esa y otras necesidades semejantes en la organización y habría ayudado a desempeñar mejor sus funciones.

En ocasiones la responsabilidad de línea para el entrenamiento podrá parecer en conflicto con los objetivos inme--

diatos de algun programa de entrenamiento, por ejemplo: en una compañía el superintendente pensó que un capataz se vería tentado a emplear a los entrenados en el trabajo real de producción cuando estaba escaso de operadores en determinadas máquinas, antes de que los entrenados tuvieran listos para manejar trabajos regulares. Consecuentemente expidió una orden en el sentido de que el instructor, y no el capataz era quien debía decidir cuando los entrenados debían asignarse al trabajo de producción. Esa situación de responsabilidad podría haberse evitado convenciendo al capataz del valor, a lo largo del plazo, de entrenar a nuevos trabajadores y evitar los desequilibrantes efectos para asignaciones completas antes de que estuvieran en capacidad de hacerlo.

Antes de que un empleado recién contratado sea entrenado en la compañía para un trabajo específico debe dársele la bienvenida como miembro de la organización. La mayoría de la gente recuerda por mucho tiempo su primer día de empleo. Las impresiones iniciales y la información pesan mucho para las futuras actitudes hacia el trabajo y la compañía. Por lo mismo, la inducción correcta es parte del proceso de entrenamiento.

El ayudar a los nuevos empleados para sentirse agusto más rápidamente, les permite alcanzar todo el beneficio del entrenamiento sobre un trabajo específico.

La cordial bienvenida a la organización no es el único propósito de la buena inducción, ya que hay otro objetivo igualmente importante como es el de proporcionar al nuevo empleado la información correcta y útil sobre la compañía, los servicios que brinda a sus empleados y las políticas de personal que le afectarán al igual que a los demás empleados.

TIPOS DE ENTRENAMIENTO.

Los tipos de entrenamiento de empleados que mejor -- se adapten a una determinada organización dependen de un cierto número de factores tales como, las habilidades necesarias en -- los trabajos para desempeñar, calificaciones en los candidatos -- que solicitan empleo y la clase de problemas de producción a -- los que tienen que enfrentarse las compañías.

Aún cuando es importante que el programa de entrena-- miento se desarrolle para llenar necesidades específicas, el ad-- ministrador de personal ó el director de entrenamiento necesi-- tan igualmente estar familiarizados con el campo total de entre-- namiento, tal como se practica en otras firmas y organizaciones de tal suerte, que pueda recomendar para su compañía el progra-- ma que mejor se adapte a sus necesidades.

Existen diversos tipos de entrenamiento para emplea-- dos y sus respectivas ventajas, entre los cuales podemos distin-- guir los siguientes:

a).- Entrenamiento de escuelas vocacionales públicas para empleados.- Estos cursos se pueden arreglar por el rector-- de entrenamiento en cooperación con las autoridades de las es--uelas públicas para suministrar entrenamiento para los prospec--tos solicitantes de empleo, en materias tales como: Matemáticas de taller, lectura de planos, soldadura autógena ó eléctrica, -- instalaciones, etc. En algunos casos, este tipo de entrenamien--to precede al empleo, aunque puede engranarse ó adaptarse a las necesidades de determinada compañía. En otros casos, el entrena-- miento fuera de la planta puede suplementar de sobra al de mar--cha ó de vestíbulo en la fábrica.

b).- Entrenamiento de aprendices.- este es deseable en industrias tales como las metalúrgicas que requieren un flujo constante de nuevos empleados que esperan convertirse en artesanos genéricos del oficio.

Ya que el programa de entrenamiento es largo y requiere supervisión continua, éste método de entrenamiento es costoso, los standars son rígidos y se definen de su aceptación. Más todavía, después del prolongado período de aprendizaje, no hay seguridad de que el individuo permanezca con la empresa que lo entreno.

c).- Entrenamiento de vestíbulo.- este tipo de entrenamiento se utiliza principalmente cuando hay un gran número de trabajadores que deben ser entrenados rápidamente aunque también es útil como preeliminar para el entrenamiento sobre la marcha. Los nuevos trabajadores se entrenan para trabajos específicos en máquinas especiales, en una parte separada de la planta. En algunos casos, pueden hacerse el intento de duplicar hasta donde sea posible las condiciones reales del taller ó del lugar de trabajo, pero una de las ventajas de esta clase de entrenamiento, es que permite más énfasis sobre el mejor método de enseñanza que en la obtención de la producción. Más aún, los entrenados tienen la oportunidad de acostumbrarse a la rutina de la planta y a recuperarse de su nerviosismo inicial antes de entrar de lleno a los trabajos de producción.

d).- Entrenamiento sobre la marcha.- en contraste con el entrenamiento de vestíbulo, en este tipo el trabajador queda asignado a una máquina ó lugar de trabajo en el taller. Es instruido por un empleado experimentado, por un instructor -

especial ó por un supervisor. Para obtener buenos resultados se deben de utilizar entrenadores altamente calificados, ya que -- sin ellos se convierte sencillamente en una práctica de poner -- a los nuevos trabajadores con los ya experimentados que pueden tener ó no la inclinación ó habilidad para enseñar debidamente al recién entrado.

Es posible recomendar un programa de entrenamiento -- que sea igualmente bueno para cada compañía, porque en cada compañía hay bastantes características especiales a las que deberá adaptarse el programa. Una compañía pequeña con empleados relativamente inhábiles, necesita obviamente un programa menos elaborado que una firma manufacturera que posee una diversidad extensa de productos, y por esta razón precisan el concurso de empleados y obreros hábiles. No obstante ninguna organización puede escoger entre el entrenamiento y el no entrenamiento; en la actualidad, la mayoría de los nuevos elementos necesitan ser entrenados, y los empleados actuales necesitan frecuentemente a--prender nuevas habilidades y procesos. La selección estriba únicamente, entre el entrenamiento a ciegas, mal dirigido, y el entrenamiento cuidadosamente planeado y sistemático.

Igualmente se necesita el entrenamiento cuando existe algún problema especial que infiera con la producción; por -- ejemplo, la excesiva temporalidad entre los nuevos empleados, -- el considerable ausentismo, la elevada proporción de accidentados, el considerable desperdicio de trabajo ó la grave escasez de reemplazos adecuados para un trabajo determinado.

LA PLANEACION DENTRO DEL DESARROLLO DE PERSONAL.

Todo buen director planifica, ya que sus demás acciones dependen de sus planes, así el administrador organiza y desarrolla el personal, dirige y controla para asegurar a la organización que alcanzará los objetivos de acuerdo con los planes.

De esta manera la planificación es un proceso intelectual que decide que hacer, cómo hacerlo, quién lo va a hacer y cuando hacerlo. Estamos en la época en que la planeación ha llegado a ser un requisito para la supervivencia segura y larga de cualquier empresa, así tenemos que, la tarea de la planeación es reducir al mínimo los riesgos, para obtener ventajas de las oportunidades.

CONCEPTO.

Como vimos anteriormente la planeación estudia lo que puede hacerse y prevee las condiciones en que deberá desarrollarse nuestra futuración administrativa. La planeación fija dentro de ellos lo QUE SE VA A HACER", esto equivale a trazar los planos para fijar una futura acción.

Por lo tanto planear, es identificar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operación para realizarlo y el tiempo que es necesario para su realización.

Planear es dar forma a nuestros pensamientos es elaborar los proyectos cuyo trazado proponemos seguir.

La persona que va a impartir el curso de desarrollo de personal, debe tomar en cuenta el tipo de personal que va a intervenir, ya que se tienen que calificar factores que en per-

sonal no especializado para estas funciones pasarían desapercibidos. El elemento indicado para tales tareas es el administrador, ya que posee las técnicas necesarias para la elaboración del programa.

Es necesario contar con varios antecedentes:

Primero.- elaborar la descripción precisa y detallada de las actividades en que se va a adiestrar. Un pailero por ejemplo, trabaja con lámina, verifica medidas, traza desarrollos a partir de un plano y corta la lámina.

En la descripción de sus actividades, se precisa como, con que y en que condiciones realiza su trabajo.

Segundo.- determinar a quien se va a adiestrar.

El nivel de conocimientos, la experiencia laboral y las actitudes de los destinatarios, son datos necesarios para ajustar el programa a las características de los trabajadores.

Tercero.- se necesita saber cuántas personas van a ser adiestradas al mismo tiempo, esto influye en la selección de las técnicas, de los materiales didácticos y de las actividades de instrucción.

UNA VEZ CONOCIDOS LOS ANTECEDENTES...

La elaboración del programa se inicia con la redacción y análisis de los objetivos.

Los objetivos determinan lo que el trabajador sabrá hacer al terminar el adiestramiento. El análisis precisa el contenido del programa. A partir del análisis de objetivos, se estructura el contenido: se establece el orden en que serán enseñados los elementos del contenido. El orden debe estar de acuerdo con la tarea.

Una vez redactados y analizados los objetivos y estructurado el contenido, se planea la evaluación. Es importante prever la forma de evaluar el programa, ya que los resultados que se obtengan informarán sobre la eficiencia del curso y de los participantes, lo cual permitirá corregir las fallas.

La selección correcta de las técnicas y materiales didácticos, contribuye a que el adiestramiento sea más efectivo. Los materiales y el tipo de las tareas, exigen el empleo de las técnicas y materiales adecuados para el caso específico.

La etapa siguiente consiste en preparar las actividades que se desarrollarán en el momento de la instrucción.

¿Cómo se va a dar la información?

¿Qué ejemplos y que ejercicios se van a utilizar?

¿Cómo se realizará la síntesis?

La elaboración de la guía del instructor de los documentos complementarios, permite prever la forma en que se desarrollará el programa: actividades, tiempo de duración, materiales didácticos, etc.

Posteriormente se elaboran los materiales didácticos de acuerdo con las funciones para las que se seleccionarán.

Cuando se emplean materiales previamente elaborados, como por ejemplo, manuales, textos programados, filmes, etc., el instructor debe verificar que satisfagan las necesidades del programa. En este momento ya es posible preparar las condiciones materiales: Local, horarios, etc., e iniciar el curso.

FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.

Dentro de este factor quedan comprendidos tanto el rendimiento del trabajador, como el rendimiento buscado por la empresa o sea conocer las reacciones colectivas e individuales de los fines de una organización justamente para que exista un buen ajuste del trabajador en la empresa, motivaciones propias y satisfacción en el trabajo, ya que un hombre satisfecho se identifica con los fines de la organización y por lo tanto produce más, y alcanza una satisfacción debido a la participación en una organización social.

El ser humano enfocándose principalmente el trabajador no es una máquina de trabajo, que solamente busca la satisfacción monetaria, sino también otras motivaciones dentro del lugar de trabajo y tener satisfacciones como por ejemplo.

- ° En el mismo trabajo.
- ° En la participación en un grupo de trabajo.
- ° En la participación en la empresa.
- ° En el salario y el puesto de trabajo.

Se tiene que tomar en cuenta el rendimiento del trabajador, el estado de ánimo, su comportamiento dentro del lugar de trabajo, etc. Para valorar el grado de satisfacción en que se encuentra el mismo, el cambio frecuente del trabajador muestra la insatisfacción latente de los trabajadores en los mismos ya que es la mejor prueba de falta de disposición hacia ellos.

La iniciativa del trabajador y cierto grado de responsabilidad aseguran a la empresa el máximo de rendimiento y al trabajador el máximo de satisfacción.

El trabajador produce más cuando producir le permite satisfacer sus necesidades personales más importantes de la manera más efectiva. Pero si dispone de medios más rápidos para lograr sus fines o si se lo imponen a la fuerza otras necesidades no se sentirá obligado a rendir el máximo de su esfuerzo.

El trabajador se motiva por la fuerza de sus necesidades y por el nivel de sus aspiraciones; la satisfacción en el trabajo depende muchas veces de las aspiraciones que tenga y de la medida en que éstas se realicen, o sea que la diferencia de nivel de aspiraciones y los resultados obtenidos m de la satisfacción.

Los trabajadores que no se adaptan al trabajo, nunca sentirán un estímulo suficiente para trabajar con verdadera voluntad, ya que el factor determinante de la satisfacción en el trabajo es el ajuste personal del individuo al individuo mismo, y por lo regular la mayoría que están en éste caso terminan -- por irse, otros únicamente cambian de departamento de trabajo -- para adaptarse, y unos y otros tienen diferentes reacciones en esta situación.

Pueden influir en el nivel de aspiraciones del trabajador el origen social, cualidades personales, motivaciones y otros factores de orden psicológico y sociológico.

Sucede muy frecuentemente que cuando más elevado es el nivel de instrucción, menos satisfecho se encuentra el trabajador.

Los jefes departamentales deben darle oportunidad al trabajador de realizar sus opiniones libremente y tener cierto grado de motivaciones ya que no solo modela su comportamiento de las horas de labores, sino que influye en su comportamiento-

fuera del trabajo como en su propia familia, en sus relaciones con sus compañeros y amigos, en la ocupación de sus horas libres, etc.

Es deber de todos los empresarios del país ayudar y proteger al obrero, orientarlo, dirigirlo, educarlo moral y profesionalmente.

La multiplicación de los accidentes en el trabajo, la aparición de enfermedades profesionales, los fracasos de los individuos, son serios problemas que afectan a las empresas y que se deben a un descontento y desadaptación en el trabajo.

El factor humano no puede estar ausente en la organización moderna, pues el hombre no es una máquina y por lo tanto se le debe considerar como un ser humano teniendo en cuenta que debe haber una adaptación del hombre en el trabajo, adaptación del trabajo al hombre y adaptación de un individuo a otro; por lo tanto, es indispensable clasificar a los trabajadores por medio de exámenes psicológicos en función de sus aptitudes, sus gustos, sus intereses y su personalidad. Colocando a cada persona en el lugar que le conviene, se logra una total satisfacción en el ser humano junto con una mayor productividad en la organización.

Por otra parte, el perfeccionamiento del personal que presta sus servicios contribuye como un excelente estímulo para todos los que quieren progresar en la vida. Una parte esencial de la adaptación del hombre al trabajo es la Orientación psicológica y el adiestramiento del personal, ya que el trabajador muchas veces se encuentra desorientado en su mismo trabajo, posiblemente porque no tiene una seguridad en su per-

sona debido a que ese puesto no le corresponde, y por lo tanto no se siente capacitado para seguir trabajando en ese puesto.

Ese es el error de las empresas de no seleccionar correctamente su personal de acuerdo a sus aptitudes.

Debe existir un Departamento de Selección de Personal, con miembros capacitados con criterio suficiente para esta tarea tan importante.

Al seleccionar al personal de acuerdo a sus aptitudes e intereses, sería conveniente que tomarán un curso de capacitación en la misma empresa para ampliar sus conocimientos en el puesto correspondiente. Claro que no solamente un curso es indispensable, sino varios para la preparación técnica y superación personal.

Una persona conciente de la importancia y del valor de su trabajo produce más que una persona a la que simplemente se le pide obediencia. En este punto es conveniente señalar la importancia que tiene el modo de realizar las reuniones de los dirigentes y del personal, en las que se discuten los problemas laborales abiertamente y no en secreto. Esto da un estado de confianza entre los subordinados, y en esta forma a la vez que participan, se enteran de los propósitos y las metas de la organización, aquí empieza la importancia de una buena administración deben coordinarse con los de los obreros en beneficio de la Cía.

PRUEBAS PSICOLÓGICAS.

En toda producción existe una repartición de tareas, es decir, una división de trabajo. Las distintas tareas se encuentran clasificadas en diversos departamentos y que a su vez, se encuentran fraccionadas en distintas operaciones o puestos, que como señalamos anteriormente se van a requerir determinadas habilidades, así como estudios y experiencias, para desempeñar el puesto con posibilidades de éxito. Un Ingeniero precisa un conjunto de recursos humanos distintos a los de un obrero, porque tienen diferentes estudios y aptitudes, éstas se ha definido en el individuo mismo desde la edad escolar y deben ser aprovechadas mediante una adecuada orientación, ya sea en forma individual o dentro de la misma empresa.

Cuando un individuo llega a buscar trabajo en una compañía, aparte de llenar determinados requisitos, se le aplican determinadas pruebas con las que se define si es útil y tiene aptitudes para ocupar el puesto. Estas pruebas son diferentes, y deben estar definidas con arreglo al puesto porque entre menos responsabilidades existen, el examen debe ser más sencillo ya que estos puestos por lo regular los ocupan obreros con poca experiencia o peones.

Si un candidato no tiene las habilidades requeridas para el puesto, al aplicarle un examen psicológico podemos descubrir en él algunas otras aptitudes. El procedimiento recomendado para estos casos, es comunicar al individuo esa aptitud, y si es posible someterlo a un curso de capacitación para pulir esa habilidad, y sea aprovechada por la organización.

Estas aptitudes, diferencia a las personas por naturaleza, ya que las características demasiado marcadas en una persona en otra son casi nulas, como por ejemplo: La fácil interpretación del lenguaje, la estatura, la experiencia personal la experiencia en el trabajo, y en fin todas aquellas cualidades que se pueden medir. Las diferencias se pueden fundamentar en base a la herencia y al medio circundante.

HERENCIA.- que es el factor original de características como: Estatura, Peso etc.

MEDIO CIRCUNDANTE.- Aquí intervienen factores como: cultura, facilidades que brinda la sociedad para el desarrollo de ciertas habilidades.

Para el estudio de las características de los individuos será necesario hacer uso de las pruebas psicológicas que dentro de una organización las aplicará un psicólogo capacitado con la aplicación de sus propias técnicas.

Mediante la aplicación de los tests psicológicos haremos más objetiva nuestra elección, pero que se entiende por tests psicológicos? Se puede definir muy imprecisamente la Asociación Internacional de Psicotécnica adopto el siguiente concepto, "Es una prueba definida que implica una tarea a realizar, idéntica para todos sujetos examinados, con una técnica precisa para la apreciación del éxito o fracaso, o para la puntuación numérica del éxito. Esta tarea puede poner en juego ya sea conocimientos adquiridos (test pedagógicos), ya sea fundaciones sensoriomotrices o mentales (test psicológico).

Esta definición resulta muy restringida y sólo puede

aplicarse a test que aprecian la inteligencia, las aptitudes y el conocimiento.

Los tests mentales exploran las funciones psíquicas, normalidades, anormalidades, y los resultados de estas, que manifiestan en la personalidad, capacidad y comportamiento de las gentes. Hay varias pruebas de exploración para cada una de las funciones psíquicas, las que unidas, hacen el conocimiento global de la persona por el psicólogo que a su vez la debe orientar. Una definición propuesta por PICHOT, propone lo siguiente.

Se llama test mental a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento, tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar el sujeto examinado, ya sea cuantitativamente, ya sea tipológicamente.

Ahora vamos a referirnos a las características del test, para que pueda resultar útil esta prueba debe cumplir cuatro requisitos indispensables.

- 1.- Estandarización.
- 2.- Objetividad.
- 3.- Confiabilidad.
- 4.- Validez.

ESTANDARIZACION.

Características que se refieren a la facilidad de manejar los resultados individuales al compararlos con los del grupo, que previamente ha sido definido según el individuo de

que se trate. Porque no es posible comparar los resultados de un Profesionalista de un test de lenguaje, con los de un peon. Es to es lógico debido a que pertenecen a grupos diferentes.

OBJETIVIDAD.

Para que puedan ser calificadas por personal con poco entrenamiento y en el ahorro de tiempo y dinero que ésto implica, ya que la calificación que de aquí se obtiene esta libre de una interpretación errónea que se le puede dar.

CONFIABILIDAD.

Con esto se pretende que una misma prueba aplicada dos veces a la misma persona en condiciones similares, de resultados también similares a aquellos obtenidos en la aplicación de la prueba por primera ocasión. Una prueba ofrece confiabilidad cuando se mide por varios procesos.

VALIDEZ.

Es un criterio por el cual el test mide lo que pretende medir, es decir no es necesario solamente decir que un test psicológico determinado, mide por ejemplo la inteligencia de un individuo, sino que se debe determinar para que tenga validez.

CLASIFICACION DE LOS TESTS.

- Por la forma de realizarse: a) ejecución
b) lápiz y papel
c) orales
- Por la forma de aplicación: a) individuales
b) colectivos
- Por el tiempo: a) velocidad
b) potencia
- Por las características medidas:
a) inteligencia
b) aptitudes
c) rendimiento
d) personalidad
e) interes.

BREVE DESCRIPCION DE CADA UNO.

De ejecución.- la persona tiene que realizar determinadas manipulaciones, como por ejemplo: manejar algún aparato - hacer figuras con cubos etc.

De papel y lápiz.- la persona contesta por escrito - traza líneas o hace marcas.

Orales.- la persona responde, asociando palabras.

Individuales.- es decir para cada persona que se va a examinar es necesario señalarle una persona o examinador.

Colectiva.- aquí la prueba se puede aplicar a un grupo supervisado por varios examinadores.

De velocidad.- la prueba se efectúa señalando un tiempo, terminando éste, se deberá recoger aún cuando no se termine.

De potencia.- No estan sujetas a ningún tiempo y el resultado nos proporciona respuestas correctas que no dependen del tiempo, sino de la habilidad de las personas.

De inteligencia.- Se trata de medir la habilidad que tienen los individuos para aprovechar lo que saben.

De aptitud.- miden la capacidad de ejecutar una actividad física, como por ejemplo el manejo de herramientas.

De rendimiento.- para medir una capacidad de efectuar una actividad en el momento de la prueba.

De interes.- para realizar determinadas tareas.

De personalidad.- miden los aspectos no intelectuales.

Un test psicológico, es un instrumento de medición importante; se trata de un conjunto de tareas estandarizadas -- que se efectuan en condiciones también estandarizadas, y tienen como finalidad medir una aptitud en el individuo, como por ejemplo: la inteligencia, la aptitud etc., en fin todas aquellas características ya mencionadas con anterioridad.

Los tests estan basados por lo general en las mismas consideraciones teóricas y todos comprenden los mismos pasos, esencialmente en su construcción y aplicación. Primero se eligen muestras de la conducta representativa de la cuestión a la que se refiera, luego se arreglan de manera que estas pequeñas muestras de la conducta, sean evocadas de manera uniforme. Para atribuir cualquier diferencia que se encuentre en los tests del individuo, se deberán mantener las condiciones del mismo, como las experimentales, y ambas deberán mantener determinada constancia.

ANALISIS.

Yo creo que el director de entrenamiento puede arreglar el programa respectivo de acuerdo con las necesidades de los supervisores de línea discutiendo con ellos sus problemas y estudiando los records de producción, calidad, costos, temporalidad, ausentismo, accidentes etc. Por regla general a los supervisores les agrada exponer sus problemas y se muestran ansiosos por resolverlos satisfactoriamente. Un programa de entrenamiento desarrollado en esta forma puede lograr el apoyo de los supervisores porque reconocen que es útil para ellos y por lo tanto consideran innecesario cualquier obstáculo, para que se lleve a cabo el entrenamiento adecuado por un administrador ó un director de entrenamiento.

Una vez determinadas las necesidades de entrenamiento, el director de éste, en consulta con los funcionarios de línea afectados, deben considerar los siguientes puntos:

- a).- A quien debe entrenarse.
- b).- El contenido del programa de entrenamiento.
- c).- Quién debe hacer el entrenamiento.
- d).- Cuándo, por qué tiempo y dónde debe llevarse a cabo.

Finalmente, conforme el programa es puesto en acción con el apoyo de la gerencia maxima y conforme se va acumulando la experiencia adquirida en él, los resultados deben confrontarse y evaluarse.

Por otra parte es indispensable adoptar soluciones operantes, capaces de extender las posibilidades de la capacitación de la mano de obra, de acuerdo con los índices de creci---

miento de la industria nacional y los problemas del cambio tecnológico propios de este mismo crecimiento. Las soluciones que considero más probables, y consecuentes con la apreciación de las condiciones objetivas de la industria nacional son las siguientes:

a).- Adiestrar y perfeccionar supervisores e instructores para que realicen programas de adiestramiento técnico a los obreros de las empresas industriales.

b).- Aumentar los conocimientos teóricos y las habilidades prácticas de los trabajadores, para elevar la calidad de la mano de obra.

c).- Preparar el material de enseñanza que se necesita para la mejor y más rápida capacitación de los obreros.

d).- Investigar, promover, organizar y controlar programas de adiestramiento rápido de la mano de obra.

e).- Proporcionar servicios de consulta en materia de adiestramiento obrero.

Existe una gran cantidad de programas de desarrollo de personal, pero en su mayoría se les ha dado muy poca importancia, y esta es una de las razones por las que el obrero se encuentra en un nivel de capacidad muy bajo. Como una medida de este problema propongo los siguientes pasos:

a).- Preparar un programa para la capacitación del personal dentro de la propia fábrica donde se trabaja.

b).- Preparar un programa de perfeccionamiento de trabajadores en las especialidades más características de la industria nacional, para que se adapten a las nuevas condiciones de la tecnología.

c).- Asesoría a los sindicatos obreros y a las empresas industriales, sobre necesidades y programas de adiestramiento.

En la elaboración de los programas no solamente deben intervenir los supervisores o administradores, ya que se trata de una cuestión en la que están involucrados los intereses del sector obrero y del sector empresarial tanto público como privado, el diseño de los programas se deberá a una cabal unanimidad de los propios grupos interesados, de tal manera que en la preparación de los programas de adiestramiento, participen el sector obrero, el sector de los empresarios y el sector educativo, mediante el funcionamiento de comisiones técnicas asesoras, que tienen el encargo de orientar apropiadamente los proyectos que se lleven a cabo en la institución o bajo su patrocinio.

LAS ASPIRACIONES DEL QUE EMPLEA Y DEL EMPLEADO.

¿Que quiere la empresa?

1.- La prosperidad y el progreso económico por el éxito de las funciones y tareas delegadas a la dirección y a los empleados.

2.- El mantenimiento de un personal capaz de cumplir en los plazos establecidos el conjunto de su tarea de acuerdo con las normas de eficiencia y de costo impuesto por la competencia.

3.- La utilización máxima de los efectivos.

4.- Buenas relaciones entre la dirección y los empleados, espíritu de equipo, lealtad y producción al máximo.

¿Que quiere cada empleado?

1.- La seguridad del empleado por la afectación a un trabajo para el que esta suficientemente capacitado.

2.- La posibilidad de progresar de un empleo a otro más elevado teniendo en cuenta el mérito y los resultados.

3.- La utilización máxima de sus capacidades, de sus cualificaciones y de sus aspiraciones, en la medida de lo posible.

4.- La igualdad de remuneración de incentivos y de bienestar con condiciones equitativas y uniformes en circunstancias idénticas.

Una apreciación personal de los puntos anteriores es la siguiente; la verdadera diferencia entre el dirigente y el pequeño empleado es la aptitud para concentrarse en los resultados útiles que busca el conjunto de la organización.

La adopción por parte de la gerencia de una compañía de todos o parte de los principales elementos de un programa de desarrollo, depende naturalmente, de la necesidad de tal programa en la situación de la compañía. En algunas organizaciones -- puede que el personal clave sea joven y puede esté realizando una excelente labor, por lo tanto la necesidad de contar con un programa de desarrollo es menos urgente, pero esto no quiere decir que no se pueda o que no se deba hacer algo, pero solamente porque no hay necesidad inmediata de sustituciones, no es urgente la adopción de un rápido y completo programa de desarrollo.- En algunas otras instituciones, donde la muerte y otras circunstancias han creado la necesidad de sustituciones inmediatas, el programa de desarrollo puede iniciarse mediante la atención centrada en el desarrollo de sucesores en potencia.

Posteriormente, ya que se ha hecho frente a la emergencia, los esfuerzos deberán ser dirigidos hacia la expansión del programa de desarrollo para incluir en el las especificaciones del trabajo y los formularios de proceso para evaluaciones personales.

En otras compañías, la naturaleza de la organización tal como un número relativamente pequeño en el grupo de ejecutivos o estrechas relaciones ya establecidas en cuanto a la forma de realizar el negocio, puede hacer innecesaria la adopción de especificaciones de trabajo y formularios de evaluación.

No en todas las organizaciones se realizan programas de desarrollo que resulten útiles, ya que como señalamos anteriormente la estructura de ésta lo impide.

Por lo regular los directores de departamento, de división y de sucursal, dirigen las prácticas y métodos eficaces para el progreso y desarrollo del personal, y antes de proceder a establecer programas de desarrollo, se sugiere que se investiguen y valoren las prácticas ya existentes en la organización porque muchas veces existen programas pero los altos funcionarios lo ignoran, aunque dichos programas sean excelentes y estén funcionando a la perfección en nuestras líneas inferiores.

Aunque un programa completo incluye especificaciones de trabajo, evaluaciones periodicas de personal y métodos positivos de desarrollo, son relativamente pocas las compañías que tienen presentes los tres elementos. Ciertamente podemos comenzar por algo, es decir por cualquier punto, que diferir la acción hasta que el programa completo este listo para ser adaptado. Aunque las operaciones y el progreso del personal no puedan

separarse, muchas tareas propias de la administración de cualquier método para un programa de desarrollo continúa siendo efectuadas por personal no operante.

En algunas compañías estas funciones han sido delegadas en los altos oficiales del personal de la organización o en una pequeña sección del departamento de personal. En otras compañías se ha creado una sección aparte, responsable directamente ante el ejecutivo principal y designada como coordinación del desarrollo de personal, programas de desarrollo de personal o con algún nombre similar.

En las industrias y negocios, el desarrollo de las personas depende básicamente de que surgan aquellas circunstancias o condiciones, dentro de las cuales, se produzcan actividades y motivos de carácter positivo y negativo.

A saber entre las técnicas que ofrecen una mejor administración de los recursos humanos, se cuenta con los elementos auxiliares como son, el análisis de puestos descrito anteriormente, de ahí su importancia para cualquier intento de tecnificación en la organización.

Un individuo que actualmente se encuentra laborando en una empresa, por lo general debió previamente ser reclutado, posteriormente contratado, entrenado y evaluado con frecuencia en función a su puesto, por lo que se el entrenamiento es una unidad básica del trabajo, de su correcta planeación y administración, estaremos iniciando la tecnificación de los recursos humanos, ya que por lo general el trabajo a efectuarse realizara por medio de las divisiones o departamentos que existen, pero siempre se concretará a nivel cada puesto.

La acción de planificar significa adoptar decisiones concretas sobre objetivos, formulación de políticas, fijar procedimientos, realizar presupuestos y pronósticos, confeccionar programas y valerse de las estrategias necesarias para la coordinación en forma integral de los planes. La planeación si interviene, porque es un proceso intelectual ya que decide que ha cer y cuando hacerlo. Por lo que hace posibles cosas que de otra manera no ocurrirían, y de ahí su importancia en la supervivencia de las empresas.

R E S U M E N .

Para que el futuro del hombre sea próspero, es necesario que viva dentro de un ambiente favorable para el desarrollo de sus cualidades humanas. En una empresa siempre hay problemas de relaciones humanas ya sean entre obreros y patrones, o bien, entre los mismos compañeros de trabajo y debe existir la necesidad latente en todas las empresas de tener un departamento de promoción y desarrollo de personal, que llegue a ser el eje central entre las relaciones internas de la misma empresa para su propio beneficio y funcionamiento, y para estimular día a día al obrero para su misma superación.

Dentro de las organizaciones pasadas, al hombre se le consideraba como una máquina más, es decir no tenía la mínima oportunidad de alcanzar un progreso total, que le permitiera una mejor forma de vida y un reconocimiento social.

Ahora el hombre se impone y domina a la empresa.

§ Los obreros, supervisores, técnicos y ejecutivos, contribuyen a la supervivencia y al mejoramiento y al desarrollo del mismo organo social. El trabajo de uno repercute sobre los demás.

La administración de personal es uno de los aspectos más importantes, porque es el factor decisivo en el éxito de la empresa. En los mercados más abiertos y amplios, que posean las mejores máquinas, pero que cuyo personal sea negligente o no trabaje contento, sin que los impulse alguna motivación, o lo que es peor, tratando intencionalmente de utilizar sólo en parte las facilidades de la empresa en que colaborará no encontramos el rendimiento apropiado y esto redundará en perjuicio de la empresa; a diferencia de otra donde existan pocos elemen-

tos tanto en capital, como en equipo, pero donde exista personal entusiasta, interesado, motivado capaz y deseoso de colaborar plenamente en su trabajo; encontraremos el mayor rendimiento del personal, reflejandose por consiguiente en los beneficios de la empresa.

Lás máquinas siempre han sido construidas por el hombre; anteriormente y en la actualidad es el hombre quien las maneja, los sistemas son también realizados por él, y del personal dependerá que la empresa triunfe o fracase.

Dentro de la administración General el hombre es el principal elemento de la empresa, ya que de él depende la eficiencia de todos los demás factores.

Los objetivos que busca el empresario con la Administración de personal, con el Departamento respectivo y con las políticas de personal, son con el fin de que éste tenga en cada puesto, la capacidad necesaria para desarrollarlo con eficiencia.

El personal cuando carece de la capacidad indispensable para desarrollar las labores que se le encomienden evidentemente, aunque quiera, no podría desarrollar adecuadamente su trabajo con lo que se presentarían graves deficiencias. Cuando se generaliza esta deficiencia, es indiscutible que todo el trabajo es de muy baja calidad, y pone en evidencia el prestigio de la empresa. Por otra parte existe personal capacitado dentro de la empresa, pero se niega a colaborar en la forma debida, ya que por algún motivo no puede desarrollarse y optó por una acción de conformismo, que es consecuencia de la frustración a que fue sometido.

El desarrollo integral de México exige la formación de técnicos aptos para ejecutar diversas actividades en áreas específicas de la producción.

Por su parte la industria tiene el deber de capacitar a su personal no sólo para mejorar sus posibilidades económicas, sino porque el ser humano, único capaz de sentir y razonar, es el elemento primordial de la producción y como tal tiene derecho a ser considerado, y la oportunidad de prepararse y mejorar en todos los niveles jerárquicos de la organización.

La capacitación se da en todos los niveles en una forma empírica por lo general. Sin un guía, sin planes con objetivos precisos y sin métodos adecuados. En algunas empresas la capacitación se proporciona como una prestación más al personal ó únicamente para cumplir con los requerimientos legales y por lo tanto su rendimiento es mínimo en todas ellas.

La falta de confiabilidad que se le tiene actualmente a la capacitación, en la gran mayoría de las empresas industriales, se debe a la ausencia de resultados objetivos que justifiquen la inversión realizada en este renglón.

La organización exige a los obreros un aumento en la producción, por medio de los distintos sistemas que se ponen en práctica, y el hombre por su parte, en su esfuerzo de progreso debe reunir cuatro factores básicos:

Primero.- adoptar una filosofía del trabajo positiva, creadora, impulsiva y aun aventurera que invita a experimentar.

Segundo.- La comprensión de la vocación como expresión de las aptitudes innatas, que desean desarrollarse en actividades adecuadas.

Tercero.- el aprendizaje y el estudio.

Cuarto.- favorables hábitos normativos de la conducta que nos señalan el recto camino y nos guían en nuestros esfuerzos por progresar y evolucionar aceleradamente.

El grado de desarrollo de cada uno de estos factores produce en los seres humanos una gran capacidad de conocimientos.

Los obreros deben de tener motivaciones en su trabajo, para que éste se haga con gusto y con esperanzas de prosperar, y un buen administrador no deberá descuidar este aspecto, ya que las motivaciones pueden ser diferentes de una empresa a otra y hasta una motivación sencilla, sabiendo encauzarla puede traer muchos beneficios.

H I P O T E S I S .

" SI INCREMENTAMOS EL APRENDIZAJE EN LOS OBREROS,
ENTONCES SE INCREMENTARA LA PRODUCCION ".

¿QUE SON LAS HIPOTESIS?

- 1.- Ante un problema planteado establecen una conjetura.
- 2.- Proponen una explicación tentativa.
- 3.- Buscan relaciones entre los elementos empíricos y los conceptuales.
- 4.- Son una anticipación a los hechos que pueden existir. (Es decir, que no conocemos o que no hemos comprobado).

Se propone una explicación tentativa respecto de determinadas situaciones, un ejemplo relacionado con nuestro estudio sería la siguiente hipótesis. "SI INCREMENTAMOS EL APRENDIZAJE EN LOS OBREROS, ENTONCES SE INCREMENTARA LA PRODUCCION".

Como señalamos anteriormente, nuestro país cuenta -- con una gran cantidad de mano de obra, que casi en su totalidad no posee ninguna especialidad, por lo que únicamente se puede ocupar para la realización de tareas simples, que por lo regular son tareas pesadas.

Para el perfeccionamiento de los obreros debemos tomar en cuenta la intervención de factores que resultan trascendentales en dicha especialización, como por ejemplo la "CAPACITACION".

ducta que se requiere es la misma, se le denomina transferencia "positiva".

En el caso en que las características de los estímulos de las dos situaciones son altamente similares, pero la conducta requerida es diferente, se le reconoce como transferencia "negativa".

Otro criterio existente es el de que la práctica continua en algunas tareas relacionadas, incrementan la eficiencia en la solución o ejecución de nuevas tareas de la misma naturaleza.

Otro aspecto relacionado con la transferencia es el de la generalización de tipos de conductas similares, es decir, cuando un individuo aprende a ejecutar determinado tipo de conducta puede llegar a presentarla en otras situaciones diferentes que él categoriza dentro de una misma clase.

La transferencia positiva es facilitada cuando el que aprende comprende los principios generales que operan en una situación dada, así como sus características específicas.

b) Variables del entrenador. Sobre la clase de individuos que funcionan mejor como entrenadores en una organización formal, casi no existe información válida si nos limitamos a recurrir a estudios realizados en ese contexto.

Se puede decir que las mismas características de un buen supervisor son similares a las de un buen entrenador, pues un rol y otro están íntimamente relacionados. Así, podemos argüir que la manera más efectiva en que un supervisor o un entrenador pueda dirigir el proceso de cambio y aprendizaje en su grupo de trabajo es a través de su actuación consistente con --

los intentos de cambiar variables motivaciones en el contexto - de una organización formal. Algunos estudios realizados en organizaciones administrativas fundamentan esta conclusión.

c) Variables del entrenado. Aunque en este punto tan poco existen hallazgos experimentales en el marco industrial, - se puede extrapolar la información fundamentada en investigaciones realizadas en el contexto y aprendizaje escolar. Por ejemplo algunos estudiosos han reportado que la inteligencia esta - altamente correlacionada con la conducta productiva en el programa de desarrollo de ejecutivos y supervisores, el cual es un hallazgo bien aplicado en estudios sobre las actividades académicas.

TECNICAS Y METODOS.

Este aspecto está relacionado directamente con el -- proceso de identificación de necesidades de aprendizaje que nos determina la clase de estímulos adecuados para la capacitación-- además, de que implica un conocimiento pertinente del proceso -- de aprendizaje y de los eventos que lo afectan. Desafortunada-- mente la carencia de investigaciones al respecto, como ya había-- mos señalado, se debe principalmente a las siguientes razones:

Primero.- La meta de la capacitación en una organización no es la de probar las predicciones teóricas, por ejemplo, con respecto a la efectividad de la práctica distribuída. El objeto del programa de capacitación más bien, es ayudar a que una persona aprenda en su trabajo, sin pretender la comprensión de la influencia de una posible variable, tal como la organización de la práctica.

Segundo.- De la misma manera sería difícil examinar-- sin ambigüedades la importancia de las variables teóricas, aun-- que el entrenador lo desee, pues las exigencias cotidianas del-- mundo administrativo no lo permiten.

Tercero.- Es importante también la presencia de cierta resistencia por parte del "hombre práctico", a diseñar cualquier programa en función de las variables importantes encontradas en la investigación teórica. Sin embargo, casi no hay duda-- de que una de las mejores formas para desarrollar una práctica-- efectiva es a través de una buena teoría.

INSTRUCCION PROGRAMADA.

Esta técnica puede considerarse como la más revolucionaria en algunos aspectos. Se encuentra fundamentada en cuatro puntos básicos.

1.- El material de aprendizaje debe ser presentado por series de componentes básicos.

2.- Estas etapas deben ser presentadas de acuerdo a una progresión lógica.

3.- Al final de cada etapa se interrogará al entrenado con una clase de respuestas a las preguntas diseñadas especialmente para medir su comprensión del material presentado.

4.- Al entrenado se le proporciona reforzamiento y retroalimentación inmediata, sobre la corrección de sus respuestas antes de pasar a la etapa siguiente.

Una de las mayores ventajas de esta técnica es que la persona que está aprendiendo controla su propio ritmo. A través del programa, existe reforzamiento y conocimiento de los resultados.

Por naturaleza el hombre tiende a progresar, es decir, salir en alguna forma de la situación actual y es natural que a nivel de la clase media no se encuentre con tantos problemas, pero no sucede lo mismo en las clases inferiores que se encuentran ocupadas por obreros no calificados, peones, aprendices y en general por personal que no han tenido oportunidad de desarrollar una carrera cuando menos a un nivel de técnico. Estas personas en su mayoría se encuentran desorientadas, en el sentido de que ignoran la existencia de técnicas modernas que apoyan el aprendizaje, y que son impartidas en escuelas distin-

tas designadas para tales fines.

El aprendizaje juega un papel muy importante dentro de los programas de capacitación industrial, y con el fin de unificar criterios es conveniente que definamos dicho término.

CONCEPTO MODERNO DE APRENDIZAJE.

El aprendizaje es un proceso que está presente en todos los aspectos de la vida del hombre, la importancia de su estudio y comprensión se ha manifestado en la inquietud que gran número de estudiosos han demostrado al enfocar su atención en el descubrimiento de las relaciones existentes entre hechos y fenómenos que puedan esclarecerlo.

Para nuestros fines definiremos al aprendizaje como un proceso activo porque pretende lograr un "conocimiento" por medio de la participación o involucramiento del individuo en un esfuerzo comprensivo de cambio de estructura y que exige interiorización cognitiva.

Se habla del cambio en la estructura de la conducta pues a menudo los cambios conductuales no se manifiestan inmediatamente aunque el aprendizaje haya ocurrido, es decir, mediante el aprendizaje el organismo adquiere capacidad de ejecutar determinados actos aunque su expresión permanezca latente hasta que la ocasión lo exija.

Es importante señalar que la práctica por si sola no produce aprendizaje en una forma total, pero si frecuentemente fatiga y extinción. Para que la práctica constituya un factor que propicie al aprendizaje es necesario que vaya acompañada de retroalimentación o eventos adecuados, que tienden a aumentar la posibilidad de que se presente la respuesta a dicha situación.

En cualquier empresa que cuente con programas de capacitación es importante que los técnicos o personas encargadas de organizarlos y llevarlos a cabo, consideren la trascendencia implícita, frecuentemente no reconocida, del proceso del aprendizaje.

Básicamente este proceso constituye el factor determinante del éxito o el fracaso de un programa de capacitación - ya que en última instancia el aprendizaje es la finalidad principal de los mismos.

Muchos programas de capacitación se realizan tomando en cuenta únicamente las necesidades de capacitación sin determinar previamente las necesidades de aprendizaje involucradas, resultando la mayor parte de las veces métodos tentativos de ensayo y error.

Ahora bien dentro de una organización se encuentran bastantes empleados que anteriormente mantenían una acción positiva, con relación a la producción y a otros factores importantes, pero que en la actualidad han adoptado una actitud de conformismo, esto puede ser el producto de alguna frustración, o - la falta de comunicación que no fue suficiente para seguir manteniendo ese espíritu de desarrollo en los individuos. Debido a ésta situación resulta casi imposible hacerles alguna indica---ción ya que su indisposición es absoluta, lo que conviene es tomar un grupo pequeño y empezar poco a poco a trabajar con el. - en esa forma observan la importancia que tiene poseer una especialidad y pondrán mayor empeño, y si a esto le agregamos que - al poseer dicha especialidad van a poder exigir un salario más-

elevado, no solamente ellos se sentirán con esa necesidad de su peración que exige la industria moderna, sino que también sus compañeros al darse cuenta que solamente mediante el conocimiento de una especialidad pueden aspirar a un salario mayor, y en esa forma alcanzar un nivel de vida mejor, tanto para el, como para su familia.

En cualquier parte de nuestro país se requieren hombres y mujeres capacitados para colaborar en el tremendo proceso mundial de la producción.

La ciencia por su parte enseña que podremos superar la pobreza mediante el desarrollo mental, y es natural ya que al poseer el conocimiento, adaptaremos aquellas técnicas, adecuadas a nuestros fines y a los de la organización misma. Este pronóstico anima a todos los pueblos y su disposición a realizarlo es la causa de la revolución más grande que jamás haya habido;

" L A R E V O L U C I O N I N D U S T R I A L "

Porque tiene como móvil el propósito de activar racionalizar y humanizar la industriiosidad en todas clases de trabajo y este desarrollo requiere la buena voluntad y cooperación de todos.

Todos debemos querer hacer más, cada uno debe aprender a ser más productivo, ya que solamente se podrá aspirar a puestos más altos mediante la capacitación en forma profesional para desempeñar las correspondientes actividades derivadas del puesto.

Nacemos dotados de aptitudes que pueden ser favorables para nuestra existencia y progreso, las aptitudes forman

nuestra vocación que nos llama y nos invita a ocuparnos en determinadas actividades, la mayoría de nosotros somos dueños de tres o cuatro aptitudes socialmente útiles y presumimos que --- son bastantes para llevar una vida satisfactoria, si el hombre las desarrolla y las usa provechosamente. Esto significa elegir un oficio o una profesión.

Con anterioridad nos referimos a la desorientación - que existe entre los trabajadores que ocupan los niveles inferiores en una organización, ya que ignoran la existencia de sistemas para conocer las aptitudes innatas en cada quien, y les facilitan la elección de la profesión adecuada. El reconocimiento de favorables aptitudes los inducirá a desarrollarlas en actividades adecuadas. Pero nadie debe engañarse creyendo que todo -- éxito depende de heredar tal ó cual aptitud.

No hay que exagerar la importancia de éstas a costa de otros factores que fomentan nuestro progreso, es decir no -- basta con desarrollar las aptitudes y aprender a usarlas, sino que se les deben aunar conocimientos y habilidades profesionales. Para eso sirve el aprendizaje en los oficios y los estudios que hagan necesarios.

El éxito de los sistemas que se pongan en práctica - depende básicamente de las cualidades del individuo, y no son -- más que los hábitos normativos de la conducta que lo hacen diferente de los demás, por lo general se desarrollan durante la juventud sin darse cuenta, y más tarde conscientemente, he aquí -- algunos: constancia, dignidad, dominio sobre sí mismo, firmeza, honradez, iniciativa, integridad, lealtad, puntualidad, responsabilidad, seriedad, etc.

Todos los seres humanos sentimos la necesidad de tener motivaciones tanto en el trabajo como en la familia para -- que haya una mejor armonía. Una motivación positiva para éste efecto sería llamar al trabajador y comunicarle que hay satisfacción con la labor que esta realizando dentro de la organización y por tal motivo, tiene derecho de ser sometido a un curso de -- entrenamiento para pulir los conocimientos en su especialidad y aumentar sus ingresos. Eso tendrá un significado muy especial -- para él, quien comprenderá que su esfuerzo ha sido reconocido y de esta manera cooperará aún más.

Otra motivación la constituye el hacer sentir al trabajador que tiene posibilidades de progresar en la empresa, ya que tiene aptitudes para ello y que otras personas observan --- esas posibilidades de éxito. En cuanto mayor sea la distancia -- social más frecuentes serán los problemas de comunicación y relaciones humanas entre obreros y patronos.

Durante el período de capacitación para otorgar una -- especialidad al obrero nos vamos a encontrar con el problema de el aprendizaje, ya que los cambios de conducta que implica este pueden ser los más sencillos en organismos simples hasta llegar a las modificaciones más complejas en la ejecución de las actividades humanas, sin embargo se reconocen varios procedimientos de aprendizaje que se han utilizado para diferenciar estos grupos, así tenemos que algunos autores nos hablan de:

Aprendizaje motor.

Aprendizaje verbal.

Solución de problemas.

Todos los seres humanos sentimos la necesidad de tener motivaciones tanto en el trabajo como en la familia para -- que haya una mejor armonía. Una motivación positiva para éste efecto sería llamar al trabajador y comunicarle que hay satisfacción con la labor que esta realizando dentro de la organización y por tal motivo, tiene derecho de ser sometido a un curso de -entrenamiento para pulir los conocimientos en su especialidad y aumentar sus ingresos. Eso tendrá un significado muy especial - para él, quien comprenderá que su esfuerzo ha sido reconocido y de esta manera cooperará aún más.

Otra motivación la constituye el hacer sentir al trabajador que tiene posibilidades de progresar en la empresa, ya que tiene aptitudes para ello y que otras personas observan --- esas posibilidades de éxito. En cuanto mayor sea la distancia -social más frecuentes serán los problemas de comunicación y re-laciones humanas entre obreros y patrones.

Durante el período de capacitación para otorgar una-especialidad al obrero nos vamos a encontrar con el problema de el aprendizaje, ya que los cambios de conducta que implica este pueden ser los más sencillos en organismos simples hasta llegar a las modificaciones más complejas en la ejecución de las acti-vidades humanas, sin embargo se reconocen varios procedimientos de aprendizaje que se han utilizado para diferenciar estos gru-pos, así tenemos que algunos autores nos hablan de:

Aprendizaje motor.

Aprendizaje verbal.

Solución de problemas.

El aprendizaje motor es el que está relacionado con la adquisición o transformación de habilidades motrices, tal como se espera que suceda cuando a obreros se les capacita y adiestra en el manejo de nueva actividad.

El aprendizaje verbal es el que se produce cuando se adquieren nuevos conocimientos que van a manifestarse en cambio de la conducta verbal de las personas, los cuales van a repercutir al mismo tiempo en la capacidad potencial del individuo para comportarse de acuerdo a los nuevos estímulos similares.

La solución de problemas prácticamente está implícita en cualquier dimensión del aprendizaje, ya sea la adquisición de habilidades o conocimientos encaminados al mejoramiento en la solución de problemas específicos.

Las necesidades de aprendizaje deben ser establecidas a través de un diagnóstico de las situaciones prevalecientes en las áreas de comportamiento que nos dan luz sobre las habilidades, conocimientos y actitudes de los individuos. Dentro de un programa de Capacitación, la determinación de estas necesidades se encuentra íntimamente relacionada con el diagnóstico general de las necesidades de capacitación.

Para valorar los resultados de los cursos que se piensen impartir en beneficio de los obreros, se debe hacer un análisis para determinar el modo específico en que un empleado está desempeñando su tarea, estableciendo las habilidades que debe modificar o engendrar.

Existen infinidad de variables que pueden surgir y afectar el aprendizaje, un ejemplo sería la "RETROALIMENTACION".

Una vez que los individuos han emitido sus respuestas a los estímulos presentados, es conveniente hacerles conocer si son adecuadas o no a través de la crítica y evaluación - pudiéndose incluir en esta área la retroalimentación, la cual - debe procurarse manejar lo más sistemáticamente posible para poder planear el mejoramiento en base a las críticas realizadas. - Las evidencias de investigación parecen reforzar la condición de que cuando a los individuos se les proporcionan los resultados de su conducta el aprendizaje se facilita.

Los cursos que se imparten ya sea dentro de la propia organización o fuera de ésta, deberán imitar hasta donde se sea posible las condiciones en las cuales el obrero va a desempeñar su trabajo, con el propósito de que la actitud que éste - tome durante el aprendizaje, se transfiera a la actuación en -- las labores cotidianas.

Otras de las variables que consideramos importantes para obtener buenos resultados en nuestro propósito de proveer a los obreros de una especialidad, es la motivación, la cual se debe mantener en una forma constante y así encontraremos una -- predisposición positiva de los individuos.

La persona que desea provocar aprendizaje puede propiciar la motivación si trata de elaborar los programas de actividades o eventos tomando en cuenta los objetivos individuales y los de la organización.

De hecho esta posición parece estar implícita en los programas de capacitación pues al mismo tiempo que se da a las personas oportunidad de desarrollo, a través de la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, esto repercute en beneficio de la organización.

Es muy importante que cualquier obrero cuente con una especialidad, debido a las exigencias que impone el desarrollo industrial, no solamente en nuestro país, sino el nivel internacional. Cuando dicho obrero posee una especialidad, se encuentra en posibilidades de exigir el sueldo estipulado acorde con dicha actividad y puede cambiar de trabajo en el momento en que lo desee, ya que existen cantidad de puestos para obreros calificados. Estas facilidades no las tiene el personal que carece de dicha especialidad, porque dentro de la organización va aumentando las tareas de esta en virtud que para encontrarle un puesto apropiado, se le deberá someter a un estudio, mediante la aplicación de pruebas psicológicas, en fin estas y otras actividades que se deben realizar, causan gastos a la empresa ya que se tienen que realizar por personal especializado para tales actividades.

De todo esto podemos concluir que es muy importante la preparación técnica de los obreros, y que ahí radica el grado de desarrollo industrial de nuestro país.

Esto lleva a establecer el marco de referencia, es a decir la organización en que se realiza la selección de personal la cual es pues, la elección de la persona adecuada que mediante el desarrollo del puesto pueda al mismo tiempo desarrollar sus habilidades, a fin de hacerlo más util al departamento en donde va a colaborar, y por ende a la organización misma.

La creación de un departamento de Selección y Capacitación de los Recursos Humanos, dentro de cualquier organización, es de gran utilidad ya que por medio de este la designación de los candidatos a ocupar los puestos vacantes, resulta más justa y la persona rinde más dentro de sus actividades.

C) RECOLECCION DE DATOS.

Como señalamos anteriormente en nuestro país existe una demanda excesiva de personal calificado, que las diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidades de ofrecer por lo que es necesario que tanto las organizaciones públicas -- como las empresas privadas, establezcan programas periódicos de educación, brindando así, el tipo de enseñanza necesaria para -- que se realice el trabajo con mayor eficiencia.

Existen dos puntos básicos a saber, que destacan el concepto de capacitación.

1.- Las empresas, tanto públicas como privadas, son las que deben completar en los jóvenes egresados de escuelas -- técnicas y universitarias la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a -- su tarea diaria.

2.- No existe mejor medio que la capacitación para -- alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

No debemos seguir adelante sin antes señalar el sentido trascendente de toda función educativa, llámesele adiestramiento, capacitación, desarrollo, educación o entrenamiento.

La educación del hombre debe tener la preocupación -- tanto de la organización, como de la sociedad misma, para que -- desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde.

Es decir, formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio, tanto a la organización, como a la sociedad en que se desenvuelve, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades. "Todo lo anterior constituye un objetivo esencial de la educación."

Más no es éste el primero, sino el segundo de sus fi
nes esenciales.

El fin primario de la educación concierne a la perso
na humana en su vida personal, no en sus relaciones con el me--
dio social. En lo que se refiere al fin secundario de que habla
mos anteriormente, jamás debemos echar en el olvido que la mis-
ma libertad personal está en el centro y corazón de la vida so-
cial, y que una sociedad humana es, en realidad, un conjunto de
libertades humanas que aceptan obligaciones y derechos y una --
ley común para el bien común.

Desafortunadamente, y debemos hacer frente al problema
la, la función educativa en la empresa privada no tiene la se--
riedad y consistencia que debería tener; todavía se considera -
en algunas partes como un lujo o como pérdida de tiempo y dine-
ro o, lo que es peor, se realiza por un simple fenómeno de imi-
tación, carente de todo compromiso y seriedad.

El desarrollo industrial en México, así como en o --
tros países en vías de desarrollo, en la actualidad es de mane-
ra importante, que éste se ejecute en forma integral; es necesa
rio que el hombre se responsabilice de adquirir la integración-
en él mismo, ya que de no contar con hombres integros, se frena
rá el progreso de nuestro país.

No cabe la menor duda de la cuantía que tiene actualmen
te nestro país, que las empresas cuenten con un buen progra-
ma de entrenamiento, y no solamente contar con el, sino que es-
te se lleve a cabo; ya que si se toma desde el punto de vista -
humano, se podrán lograr mejores productos, y una mayor posibi-
lidad de empleos para que el individuo pueda satisfacer sus ne-
cesidades, y proporcionar un nivel de vida más adecuado a su fa-
milia.

Uno de los fines que persigue el entrenamiento, es el aumento en la productividad, es decir, mayores cantidades de bienes de consumo y bienes de producción, tomando en cuenta que eso se obtenga a menor costo y por lo tanto a un precio menor, de parte del consumidor.

Son muchos los factores que influyen en la productividad de la empresa, los cuales se pueden clasificar en dos formas:

a).- Factores Externos.

b).- Factores Internos.

Los factores externos serán aquellos cuyo control no depende de la empresa como por ejemplo: la competencia, medidas gubernamentales, etc. y se considera como factores internos, a los recursos disponibles y el aprovechamiento de los mismos, como por ejemplo los recursos humanos.

Sólo se podrá obtener un incremento en la producción mediante la acción integral de todo el personal que tenga una responsabilidad, o función que cumplir y un recurso que pueda serle útil.

Es bien sabido que el incremento de la productividad estará intimamente relacionado con los recursos (insumo) y el buen uso de los mismos, para que de esta manera se puedan obtener bienes o servicios (productos) éstos se obtendrán mediante los recursos disponibles, los que serán:

en primer lugar se tomarán en cuenta los recursos humanos, mediante los cuales se podrán transformar los materiales con el

auxilio de la maquinaria y otros, a los cuales se les denominará como tecnológicos, por otra parte los terrenos y edificios juegan un papel de grna importancia como recursos disponibles.

Cuando una empresa cuente con los recursos necesarios sin duda se logrará un incremento de productividad, mejores utilidades, satisfacción de sus trabajadores, mayor posibilidad de nuevas fuentes de trabajo y muchos beneficios más, ya no sólo para los trabajadores y empresarios, sino también para el público que requiera de los servicios de la empresa o productos terminados.

En el caso de la maquinaria y equipo, es de gran importancia explotarlos al máximo ya que la adquisición de estos representa inversiones muy grandes para la empresa, lo que refleja en poco tiempo la importancia de darles el uso adecuado ya que si ello no sucede lo que resalta a primera vista es un incremento en el costo de producción.

Es necesario por otra parte, relacionar el recurso - maquinaria y mano de obra, ya que mediante el buen uso de ambos se logrará obtener un incremento en la producción.

Una vez presentada en visión de conjunto la situación del país, tanto en lo que respecta a su desarrollo industrial como a su relación con la fuerza de trabajo, se considera oportuno hacer una referencia a lo que se ha realizado, en términos generales, con respecto a la capacitación del personal obrero que ha demandado la industria.

En primer término, consideramos como suficientemente válido el afirmar que en su inmensa mayoría los trabajadores industriales han aprendido a realizar sus tareas dentro de las empresas mismas, ya que es hasta la década de los sesenta cuando

se crean Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial.

Sin dejar de reconocer el hecho de que algunas escuelas tanto públicas como privadas han proporcionado personal a la industria, consideramos que es la creación de los Ce.Ca.T.I. lo que define la iniciación de una política nacional tendiente a satisfacer las necesidades de mano de obra calificada.

Los Ce.Ca.T.I. fueron creados por la Secretaría de Educación Pública en 1963, año en que se inauguraron 9 de ellos- 20 más empezaron a funcionar en 1964 y otro en 1966.

Tienen como objeto proporcionar nociones sobre disciplinas industriales, materiales, máquinas-herramientas, técnica de trabajo y la habilidad manual necesaria a la actividad seleccionada, para que el individuo se incorpore con cierta calificación a las organizaciones industriales, o si cuenta con los recursos económicos necesarios, para que instale un taller de su propiedad.

Cronológicamente, fue el Instituto Mexicano del Seguro Social el primer organismo que estableció, en la Ciudad de México, en 1962, un Centro para Capacitación de obreros; la Unidad Morelos, posteriormente, en 1963, creó su segunda unidad, la Unidad Cuauhtémoc, en la zona industrial de Naucalpan, también para trabajadores industriales asegurados o no.

En la actualidad el número de personas adiestradas por el I.M.S.S. ha aumentado notablemente, debido, no sólo a una mayor inscripción, sino también, a un aumento en el número de unidades, ya que actualmente la Institución cuenta con 10 Centros para Trabajadores Industriales.

Por información directa de funcionarios de la Unidad Cuauhtémoc, sabemos que además de las actividades regulares se -

han organizado programas especiales destinados a trabajadores - para empresas que así lo han solicitado, logrando con esto atender necesidades específicas de adiestramiento en ciertos campos

Hasta aquí hemos dado mayor importancia a la capacitación de obreros, pero es conveniente hacer referencia a la capacitación de instructores, cuya función es la de transmitir algún tipo de información.

Una institución que ha venido a sumar sus esfuerzos para resolver el problema del adiestramiento, es el Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO), cuya creación es más reciente que las diversas unidades del I.M.S.S. y que los Ce.Ca.T.I.

Tratando de atender el hecho histórico del adiestramiento en planta, ARMO persigue como objetivo fundamental capacitar como instructores a miembros del personal de empresas industriales que tengan como función, normal o extraordinaria, - el transmitir conocimientos y/o habilidades a otras personas.

Como puede deducirse, el adiestramiento de trabajadores ha sido proporcionado en una mínima parte por centros establecidos para tal efecto y en nuestro país es característico que el trabajador se ha capacitado para su actividad productiva en el seno mismo de la empresa y casi en su totalidad, podríamos afirmarlo sin conocimientos tecnológicos previos.

El adiestramiento de los trabajadores en las propias empresas ha ocasionado fallas que se traducen en deficiencia de calidad y niveles bajos de productividad, fundamentalmente a la falta de personal instructor preparado pedagógicamente y tecnológicamente y de una sistematización en la enseñanza.

NECESIDADES FUTURAS DE FUERZA DE TRABAJO.

¿Qué se espera en el futuro próximo con respecto a la fuerza de trabajo que requerirá la industria, y que deberá hacerse para atender las necesidades de adiestramiento?

El tratar de dar respuesta a esta interrogación, obliga a hacer las referencias siguientes.

a).- Se estima que dentro de 10 años la población del país alcanzará la cifra de 73 millones de habitantes.

b).- La oferta anual de fuerza de trabajo, que en el último quinquenio fue de 500 000 personas se calcula que llegará a 835 000 personal al final de la década de los 70.

c).- El Consejo Nacional de Fomento de los Recursos Humanos ha estimado que para el año de 1980, habrá 22 362 000 ocupadas, de las cuales sólo el 45% estará dedicado a las actividades agrícolas y pecuarias.

d).- Los mayores incrementos en la fuerza de trabajo se presentarán, en la industria manufacturera, en servicios, construcciones e instalaciones y en energía eléctrica.

El desarrollo industrial en México trajo como consecuencia obligada la incorporación de más personas a la industria que necesariamente tuvieron que aprender dentro de ella misma -- debido a la falta de oportunidad económica en muchos casos para asistir a centros de información.

De hecho, se presentan en la actualidad dos sistemas para atender las necesidades de adiestramiento: el primero extra escolar, que se realiza fuera de la relación directa del empleo, y el que tiene estrecha colaboración con la industria, --

dentro del que se incluye, naturalmente, el que queda a cargo de la propia empresa.

Las instituciones actuales para el adiestramiento de trabajadores, todas de reciente creación, no tienen la capacidad física suficiente para atender a la población que se incorpora al trabajo, y las acciones industriales realizadas con tendencia a satisfacer racionalmente las necesidades de adiestramiento no están coordinadas entre sí.

Se considera necesario coordinar y hacer una división racional de funciones entre los dos sistemas, es decir; Adiestramiento en centros y adiestramiento en plantas. Para satisfacer con mayor eficacia los requerimientos de personal obrero-calificado que demandará el país en el futuro, y será condición necesaria asegurar que la formación corresponda a las necesidades cambiantes de la empresa, tanto en calidad y en cantidad, y que empleen métodos de adiestramiento eficientes basados en nuestras propias condiciones socio-culturales.

Debido a la gran variedad de adiestramiento específico necesario que resulta del avance industrial, la formación a cargo de la propia industria parece seguir siendo la fórmula más apropiada para atender los requerimientos de mano de obra, será necesario sin embargo, prestar particular atención a la formación en planta para asegurar que se haga de manera racional y en las mejores condiciones económicas.

La formación profesional, que tiene por objetivo preparar a un individuo para desempeñar un empleo en una rama cualquiera de la actividad económica y de hacerle adquirir la habilidad y el ritmo que considere normales en el trabajo, puede --

ser considerada como un factor de productividad, cuyos efectos redundan, en primer lugar, en beneficio de la propia empresa, la cual tiene una responsabilidad directa en lo que a capacitación de su personal se refiere. Teniendo en cuenta el hecho de que la evolución tecnológica obliga a considerar la formación como un proceso continuo, no es exagerado decir que la formación del personal se ha convertido en una función permanente de la empresa.

La adquisición de los conocimientos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas propias de un determinado puesto de trabajo puede llevarse a efecto:

- antes de entrar a la empresa.
- mediante una adaptación al puesto de trabajo.
- durante la actuación en el trabajo; o
- mediante una combinación de dos o tres de las posibilidades antes mencionadas.

NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO.

Definición. (cuatro autores)

- Cuando los problemas se deben a la deficiencia en los conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales o actividades personales, se habla de necesidad de Adiestramiento.

- 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

La diferencia que se obtiene al comparar los reque
rimientos del trabajo con las habilidades, conocimientos, des
treza y actitudes actuales del trabajador.

La palabra necesidad implica que algo falta, que -
hay una limitación en alguna parte. La palabra adiestramiento
implica además que esa carencia o limitación puede corregirse
mediante dicho adiestramiento.

En las definiciones dadas puede observarse una se-
mejansa entre s los siguientes elementos:

Los problemas no surgen por fallas administrativas
ni por falta de aptitud de los trabajadores, se crean cuando
los trabajadores no saben hacer las tareas conforme a los re-
querimientos establecidos por el puesto.

Las deficiencias pueden ser respecto a los conoci-
mientos, habilidades intelectuales, las destrezas y/o las ac-
titudes exigidas en las especificaciones de la tarea o del --
puesto. Son deficiencias que pueden corregirse mediante un curso
curso de aprendizaje mediante el adiestramiento.

A continuación, presento la información obtenida -
al llevar a cabo la práctica realizada con el fin de fundamen-
tar ésta investigación.

FORMA EN QUE SE DESARROLLO LA INVESTIGACION.

- 1.- DETERMINACION DE LOS PUNTOS A INVESTIGAR.
- 2.- ELABORACION DE UN CUESTIONARIO.
- 3.- SELECCION DE LA MUESTRA DONDE REALIZAR LA INVESTIGACION.
- 4.- APLICACION DEL CUESTIONARIO.
- 5.- INFORME DE LA INVESTIGACION.

1.- DETERMINACION DE LOS PUNTOS A INVESTIGAR.

Para obtener la información que indicará la manera de como se ha venido desarrollando la Capacitación interna en la S. E. P., se empezó por fijar los siguientes puntos.

a) Si dentro de dicho organismo existe un departamento especializado en realizar la función de capacitación.

b) Si los cursos de capacitación se encuentran relacionados con el trabajo que están realizando actualmente.

c) Qué elementos tanto humanos y materiales utilizan para este tipo de capacitación.

d) Cuales son los beneficios obtenidos con la capacitación.

2.- ELABORACION DE UN CUESTIONARIO.

Para poder cubrir los puntos marcados en la investigación se formularon las preguntas de tal manera que se aclarará cada una, en esa forma quedó estructurado el cuestionario.

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

Sirvase contestar este cuestionario de acuerdo con--
lo que siente y no con lo que piensa que debe decir.

Su contestación concreta clara y sincera dará como --
resultado la estructuración de mejores cursos. No es necesario--
que ponga su nombre.

1.- Aprendio algo nuevo en el curso? si ___ no ___

En que temas? _____

2.- Esta ayuda ha sido:

Mucha ()

Poca ()

Ninguna()

3.- Piensa que los temas tratados en el curso le son útiles para
el desempeño de su trabajo?

si ()

no ()

4.- De que manera el curso lo ha ayudado en su trabajo?

5.- Que otros temas se deberian tratar durante el curso?

Por qué?

6.- Durante el desarrollo de los cursos su actuación fue de:

	Mucho	Algún	Ninguno
Interés			
Actividad			
Colaboración			
Receptibilidad			

7.- Comentarios y sugerencias.

3.- SELECCION DE UNA MUESTRA REPRESENTATIVA PARA LA APLICACION DEL CUESTIONARIO.

La capacitación es una actividad que se realiza en la S.E.P. en forma permanente, aunque en realidad de esto hace poco tiempo. Sin embargo, es importante señalar que se ha venido incrementando cada día con mejores resultados, a grado tal de que el concepto de la burocracia que hasta hace poco se tenía, ha cambiado casi por completo.

Esta fue una de las razones que se consideraron para dirigir la investigación hacia esta organización, ya que además cuenta con un gran número de personal el cual requiere el esfuerzo de capacitación organizado.

4.- APLICACION DEL CUESTIONARIO.

La aplicación del cuestionario se realizó en un organismo de la S.E.P., como lo es la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial. En donde el mencionado cuestionario fue contestado por una muestra representativa de 150 personas que se encuentran laborando actualmente en los diferentes departamentos que dependen en forma directa de esa Dirección General.

El 100% de la muestra informaron que se cuenta con instructores que se dedican por una parte a cubrir algún caso en particular por ejemplo: cuando se trata de nuevos ordenamientos que no se encuentran bien definidos, ó cuando se va a implantar un cambio en el sistema actual de trabajo ó si se piensa adaptar una función más en determinado departamento.

Respecto a la evaluación de los cursos, se encontró, que se realizan mediciones de los resultados de dicha capacitación, pero es muy importante señalar que solamente en un 25% se llevan a cabo evaluaciones mediatas o sea, mediciones en el trabajo mismo, una vez terminado el curso y bajo condiciones normales.

El equipo y material didáctico que se utilizó con -- más frecuencia durante dicha capacitación es el siguiente:

Pizarrón	100%
Auditorio	100%
Proyector de transparencias	80%
Láminas	60%
Equipo de trabajo	40%
Proyector de Cine	10%

5.- INFORME DE LA INVESTIGACION.

En base a las respuestas obtenidas en la aplicación del cuestionario se presentan los siguientes datos:

Como respuesta a la primera pregunta:

1.- Aprendió algo nuevo en este curso?

El 100% respondió en forma afirmativa y señalandonos en su mayoría que los temas más importantes han sido: Organización de Oficinas y Comunicaciones, a la que hacen resaltar la idea algo paradójica de que "aún cuando contamos con innumerables medios de comunicación, no logramos entendernos entre sí, a esto argumentan que cada quien puede entender una orden de diferente manera.

En la pregunta número dos:

2.- Esta ayuda ha sido: MUCHA _____ POCOA _____ NINGUNA _____

Un 80% indicó que fue mucha

Un 20% indicó que fue poca.

Las personas que integran ese 80% hicieron la observación que mediante dichos cursos han aumentado su conocimiento a la vez que esto les da oportunidad de aumentar sus ingresos.

Respecto a la pregunta número tres:

3.- Piensa usted que los temas tratados en el curso-le han sido útiles para el desempeño de su trabajo?

Un 90% indico que sí, mientras que el 10% restante - indico que no.

En la pregunta número cuatro:

4.- De que manera el curso lo ha ayudado en su trabajo?

En un 70% se afirmo que les permite realizar las labores en forma ordenada, siguiendo una secuencia lógica con respecto al orden de importancia de cada actividad, y en esa forma ha aumentado su eficiencia en forma individual, así como también, han disminuido los riesgos que se pueden derivar al tomar una desición equivocada por la falta de información, todo esto ha contribuido a mejorar el ambiente en el trabajo.

Para la pregunta cinco respondieron:

5.- Que otros temas se deberían tratar mediante los cursos?

Comunicaciones 80%

Organización de Oficinas 50%

Relaciones Humanas 20%

Los resultados de la pregunta seis fueron:

6.- Durante el desarrollo de los cursos su actuación fué de:

	Mucho	Alguno	Ninguno
Interes	99%	10%	
Actividad		5%	95%
Colaboración			100%
Receptibilidad	80%	15%	5%

En lo que se refiere a la séptima pregunta:

7.- Comentarios y sugerencias.

En su mayoría los comentarios que hacen de los cursos son para confirmar la ayuda que de ellos han obtenido y, a excepción de algunos solamente, se aprueba la forma en que éstos se han venido desarrollando.

Las sugerencias que ocupan un mayor número son las siguientes:

- a) Que dichos cursos se desarrollen en horas de trabajo para poder asistir con regularidad.
- b) Que se preparen películas con más frecuencia.
- c) Que se le de un poco más de importancia a los resultados en el trabajo, después de terminar el curso.

Hoy esta comenzando a ser posible que el administrador de empresas se convierta en hombre de carrera o profesional dentro del aspecto que comprende la capacitación en las organizaciones. Puede utilizar un cuerpo considerable de saber, cada día mayor y en esa forma lograr sus objetivos administrativos.

Ya no necesita estar exclusivamente a expensas de su experiencia y observación personal.

Al progreso de toda profesión acompaña la capacidad de predecir y controlar; así ocurre también en la administración de empresas. Una de las tareas principales del administrador es organizar el esfuerzo humano para servir a los objetivos de la empresa. Ya que toda decisión de la gerencia tiene consecuencias que se traducen en el comportamiento humano.

El buen administrador depende, en grado considerable por cierto, de su capacidad de predecir y controlar la conducta de las personas a su cargo, de ahí depende la importancia que tiene que una empresa cuente con personal debidamente capacitado, desde los niveles más altos hasta los más bajos.

Los resultados hasta ahora obtenidos en la administración de empresas manifiestan una capacidad considerable de planear y controlar la conducta humana. El que una empresa prospere económicamente significa, entre otras cosas, que la gerencia ha logrado atraer gente competente a la corporación, organizando y dirigiendo sus esfuerzos hacia la producción.

La lógica práctica de los estímulos se basa en que la gente quiere dinero y trabaja más para ganarlo. De acuerdo con esta lógica, valoramos los empleos, fijamos las normas de una buena jornada de trabajo y señalamos una escala de estímulos para premiar con bonificaciones a la producción por encima-

de las tazas establecidas.

De inmediato nos daremos cuenta que las personas con más capacidad tanto en la teoría como en la práctica serán las que ganen más, ésta experiencia la va a obtener el individuo única y exclusivamente mediante la adquisición de nuevos conocimientos relacionados con las técnicas modernas.

INFLUENCIA DE LA CAPACITACION.

Un Ingeniero Electricista puede necesitar más conocimientos de los que actualmente posee sobre el diseño de circuitos.

Un nuevo empleado puede necesitar absorber las ordenanzas y normas laborales.

Al Gerente de una fábrica quizá le haga falta estar enterado de las posibilidades de una programación lineal.

El capataz puede necesitar información sobre las nuevas disposiciones o cláusulas del contrato de trabajo.

La adquisición del saber constituye un trabajo bastante directo, siempre que el individuo quiera aprenderlo.

Puede impartírsele de distintas maneras. Pero si no desea saber o no cree que necesite los nuevos conocimientos nos costará mucho trabajo hacérselo aprender.

Muchos métodos que utilizamos para este tipo de enseñanza tienen por objeto estimular su deseo adquirir conocimientos. En la escuela, en grado oficial contribuye grandemente a este fin aunque el método de presentación del material puede ser importante también.

En el campo industrial hay muchos factores que pue--

den ponerse en juego para hacer sentir al individuo la necesidad de aprender nuevas cosas: premios implícitos o prometidos, como mayores oportunidades de ascenso, facilidades en el trabajo dar gusto al jefe, no meterse en líos y la aplicación de castigos implícitos o prometidos que en su mayor parte son lo contrario de los premios y recompensas.

Los problemas que surgen al desarrollar este tipo de educación se debe principalmente a no observar el principio de integración. El individuo puede comprender que necesita adquirir determinados conocimientos respecto a algún punto, o bien su superior puede indicarle cómo podría adquirirlos. Si hay cursos sobre la materia en alguna institución académica cercana o el programa adoptado por la compañía puede aprender lo que necesita sin mayor dificultad. El pago parcial de la matrícula o la concesión de tiempo libre para su estudio pueden constituir un estímulo, pero si está persuadido que necesita adquirir aquellos conocimientos, tales ayudas influirán poco en su decisión.

Lo que disminuye el valor de este sistema para mucha gente, es su complicación y, sobre todo, el factor de la uniformidad. Es muy fácil para la alta gerencia o para los grupos administrativos y de capacitación determinar qué es lo que necesitan aprender los demás para redondear sus conocimientos.

En consecuencia, se organizan y ofrecen cursos y programas. Si son verdaderas ofertas y los individuos pueden decidir si realmente deben aceptarlas se plantearán pocos problemas pero tales programas tendrán menos partidarios de los que pudiera esperarse.

Lo que suele ocurrir es que la alta gerencia se convence cerradamente de que tal o cual programa es de mucho valor para los subordinados, en éste caso dicha oferta se convierte -

en una especie de mandato velado para categorías enteras de individuos (a veces para todos los jefes, pero más frecuente para los niveles inferiores nada más). Ya la necesidad de adquirir conocimientos no es una necesidad que siente el individuo, sino que los demás piensan que le vendría bien. Se abandona el principio de la integración para optar por una forma de control que sólo puede emplearse cuando es alto el grado de dependencia (--- por ejemplo en la escuela pública elemental), que no surte grandes resultados ni siquiera en esos casos. Impartir cursos de esta manera no suele ser un método conveniente de influencia. Se aprende poco porque el estímulo es escaso.

Si hay necesidades que pueden quedar satisfechas con un determinado tipo de instrucción es probable que por lo menos unos cuantos de los que experimentan esas necesidades se enteren de ello.

Muchas veces puede planearse con ellos un primer paso inicial. Si la resultante satisface sus necesidades, ellos serán quienes estimulen a los demás.

Para adquirir conocimientos o información hace falta que el interesado este dispuesto a asimilarlos. Claro que esta motivación puede provocarse a base de amenazas, pero los peligros que supone este método es que podría disminuir su crédito ante el jefe si no asiste a esos cursos.

Ahora bien, la enseñanza en clase sólo surte efectos al amparo de un clima propicio para el desarrollo del individuo. Si el ambiente es negativo anulará todos los frutos obtenidos de la educación teórica.

Por otra parte las motivaciones individuales son de gran importancia para despertar en el individuo esa necesidad -

imperiosa de superarse.

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

Cuando un trabajador es sometido a un curso de capacitación, es indiscutible que una vez concluido este, realizará sus tareas en forma por demás eficiente, no es así si dicha capacitación se imparte en una forma imprevista, y sin seguir las pautas necesarias para tales fines.

Se hace necesaria la evaluación periódica de las actividades que el Departamento de Selección de Personal realiza, para mejorar las funciones de los obreros y demás personal que labora en la organización.

Una de las principales razones de insatisfacción en la empresa es la falta de interés en el propio trabajo. Los motivos son por lo general originados por la falta de oportunidad en el obrero para dar su opinión con respecto al trabajo que se encuentra realizando, y como resultado va a tomar un estado de conformismo. El método ideal para formar el espíritu de trabajo en los obreros es provocar ciertas reuniones, con la frecuencia que se crea necesaria, entre obreros y supervisores, para que los primeros formulen sus opiniones sobre el trabajo, durante un período de tiempo determinado, o sea para resolver de manera más eficaz ciertas cuestiones de trabajo, pues los individuos producen más cuando están más interesados en lo que hacen.

Corresponde al jefe crear una atmósfera de calma, -- confianza y comprensión mutua. El prestigio de una persona deriva en gran parte del trabajo que hace, de la manera que lo hace y el lugar en que lo hace, etc., o sea que el éxito o el fracaso

so en la vida de una persona esta ligado en forma ineludible -- con su trabajo y de lo que el logre. De ahí la importancia que representa el que los obreros cuenten con una especialidad.

Debe existir una coordinación en el trabajo a través de una adecuada asignación de tareas a los distintos miembros -- y ver que estas tareas sean realizadas con la debida armonía en tre ellos y facilitar de esta manera su trabajo y el éxito.

Igualmente la motivación es de suma importancia por medio de promoción a los miembros que trabajan en la empresa para que se esfuercen de manera más eficaz en sus labores y sean leales a las mismas con entusiasmo para el logro de objetivos y metas de la misma empresa.

Hay casos de trabajadores que son motivados por el -- factor oportunidad y no por la cantidad de dinero, es decir pre fieren tener a un grupo de personas bajo su mando, que percibir un salario mayor, aparentemente esto resulta ilógico, pero si -- se ve desde el punto de vista de que el individuo al ser transferido a un puesto más elevado, en cuanto el se crea capacitado exigirá a la organización un salario acorde con las funciones -- que esta realizando y en caso de que no le sea concedido tendrá la oportunidad de cambiar de empresa ya que la experiencia ad- quirida le permitió pulir sus conocimientos, en caso de que esta haya sido positiva.

Es conveniente impulsar y promover en forma sistemática las actividades de investigación que persiguen la finali-- dad de especializar al personal obrero en alguna actividad, sin dejar de tomar en cuenta el papel que juega el aprendizaje dentro de la capacitación, con el objeto de que sus aplicaciones -- en la industria tengan una fundamentación teórica y empírica --

más sólida.

Las empresas deben dar mayor importancia a los programas de la Capacitación, puesto que el desarrollo del factor humano juega un papel muy importante en el crecimiento y desarrollo de la propia organización, además de que en un lapso determinado de tiempo, puede propiciar una mayor integración de las personas a la empresa.

Es conveniente que la preparación de los Adiestrados o Capacitadores sea más amplia en el aspecto psicológico -- del aprendizaje así como también en otros aspectos relacionados con la enseñanza, los cuales pueden garantizar más la eficiencia y solidez de los resultados de la capacitación en términos del encauzamiento adecuado de los Recursos Humanos.

La selección de las técnicas de enseñanza más adecuadas estarán en función, principalmente, de los objetivos de la Capacitación, los factores o variables que afectarán el proceso del aprendizaje así como también sus costos y rentabilidad.

La industria en México se encuentra ante el problema de tener que utilizar mano de obra no calificada, ya que el promedio de escolaridad en México es muy bajo, por lo general el personal obrero tiene un promedio entre el tercer y cuarto año de educación primaria, y el personal técnico y ejecutivo presenta un alto grado de desorientación vocacional y una preparación incompleta, es decir no se encuentra al corriente en cuanto a, nuevos sistemas, nuevas técnicas etc., producto de los requerimientos industriales actuales.

Este problema se acentúa debido a los avances de la tecnología y la imperativa necesidad de la empresa de aprove---

char al máximo todos los elementos de la producción, para elevar la productividad a un nivel que le permite sobrevivir en el mercado nacional y posteriormente competir a un nivel internacional.

La industria tiene el ineludible deber de capacitar a su personal, no solamente para mejorar sus posibilidades económicas, sino porque el ser humano, único capaz de sentir y razonar, es el elemento primordial de la producción y como tal -- tiene derecho a ser considerado y la oportunidad de prepararse y mejorar debe brindarse al personal, en todos los niveles jerárquicos de la organización.

Por último, ~~agregare que~~ es evidente que la capacitación no es tarea de una sola persona o departamento. La capacitación es una actividad en la que todos los miembros de una organización deben participar, no para beneficio de un sector -- en particular, sino para el país en general.

BIBLIOGRAFIA.

ARIAS GALICIA FERNANDO.
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
MEXICO, ED. TRILLAS 1973.

ALFONSO SILICEDO.
CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.
MEXICO, ED. LIMUSA 1976.

DOUGLAS MC. GREGOR.
EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS.
MEXICO, ED. DIANA 1975.

ZORRILLA A. SANTIAGO Y ARIAS G. FERNANDO.
APUNTES SOBRE LA METODOLOGIA Y TECNICAS PARA
LA INVESTIGACION.
MEXICO, ED. FAC. DE CONT. Y ADMON. 1977.

BENDIX ARTHUR.
TECNICO Y ADMINISTRACION.
Ed. BUENOS AIRES, 1970.

SPENCER METRON H.
ECONOMIA Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
Ed. BUENOS AIRES, 1969.

MAYLOR THOMAS H.
ECONOMIA DE EMPRESAS.
Ed. ESPAÑA, 1969.

EDWARD SCHLEH.
DIRECCION EJECUTIVA DE PERSONAL.
MEXICO? Ed. HERRERA HNOS.