



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

**ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION
Y EL ADIESTRAMIENTO.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N :

FERNANDO MARTINEZ MARTINEZ

HECTOR CASTRO BRETON

DIRECTOR DE TESIS

JOSE LUIS COVARRUBIAS GUERRERO

CUAUTITLAN IZCALLI, MEXICO

1982



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

I N T R O D U C C I O N

CAPITULO I ANTECEDENTES GENERALES DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO I

1.1.A)	CONCEPTO DE CAPACITACION	1
1.1.B)	CONCEPTO DE ADIESTRAMIENTO	6
1.1.C)	NECESIDADES DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO	10
1.2	ANTECEDENTES HISTORICOS	12
1.2 A)	ASPECTO INTERNACIONAL	12
1.2.B)	ASPECTO NACIONAL	14
1.3	ANTECEDENTES LEGALES	15
1.3.A)	MODIFICACIONES CONSTITUCIONALES	15
1.3.B)	REQUISITOS LEGALES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	16
1.3.C)	REGISTRO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS	18
1.3.D)	TERMINOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES EN MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	19
1.3.C)	ANALISIS DE LOS OBJETIVOS CONTENIDOS EN LA LEY	20

CAPITULO II PREVISION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO 22

a)	LOS OBJETIVOS	22
b)	INVESTIGACION	24
c)	DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	25
d)	ANALISIS DE PUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	38

CAPITULO III PLANEACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO 42

a)	POLITICAS DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO	42
----	--	----

b) PROCEDIMIENTOS MAS COMUNES EN LA FORMULACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	43
c) FORMULACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	44
<u>CAPITULO IV</u> ORGANIZACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO	66
a) FORMACION DE INSTRUCTORES	66
<u>CAPITULO V</u> INTEGRACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO	71
a) RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	71
<u>CAPITULO VI</u> DIRECCION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO	91
a) EL ADMINISTRADOR COMO UN HABILITADOR DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.	92
<u>CAPITULO VII</u> CONTROL DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO	105
a) EVOLUCION Y EVALUACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO	108
b) CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES.	116
CASO PRACTICO	119

I N T R O D U C C I O N

Actualmente la Capacitación y el Adiestramiento de personal, es un problema en el cual el Gobierno Mexicano ha puesto especial interés, por la necesidad existente de mano de obra mejor calificada, la cual nos ayudará a obtener artículos de mejor calidad y a menor costo, ya que el avance tecnológico es cada día mayor, de lo cual se desprende la necesidad de que la mano de obra sea capacitada y adiestrada constantemente.

La motivación que nosotros tuvimos para llevar a cabo este tema es que por un lado, al Administrador le compete dicho terreno ya que tiene los conocimientos para aplicar el proceso administrativo y la forma de orientarlo hacia los recursos humanos.

Por otro lado, nos encontramos que la literatura dedicada a la Capacitación y Adiestramiento es escasa, con lo cual la información necesaria es muy deficiente, por lo que se generan problemas graves por la falta de comunicación.

Trataremos temas de importancia orientados hacia la manera de como llevar a cabo una mejor "Administración de la Capacitación y el Adiestramiento", con el propósito de lograr un aumento considerable de ésta, dentro de las empresas, para lo cual nosotros realizamos una comparación entre el proceso administrativo y la forma como se lleva actualmente la Capacitación y el Adiestramiento, así mismo, realizamos un caso práctico, el cual nos ayudará a ver con mayor claridad el proceso que debe seguirse para una adecuada Capacitación y Adiestramiento dependiendo de las necesidades de cada empresa.

En el capítulo primero tratamos los antecedentes generales - de la Capacitación y Adiestramiento para lo cual mencionamos el concepto de Capacitación y sus formas, el concepto de Adiestramiento, las necesidades que existen en un País como México, por las cuales se debe dar Capacitación y Adiestramiento, sus antecedentes históricos, y sus antecedentes-legales.

En el segundo capítulo tratamos la previsión y sus objetivos dentro de la Capacitación y el Adiestramiento, así como el método que se debe seguir en la investigación para llegar a la detección de necesidades de Capacitación y Adiestramiento, así mismo veremos como el análisis de puestos nos sirve como herramienta para la detección de necesidades de -- Capacitación y Adiestramiento.

En el capítulo tercero tratamos la planeación y las políticas de Capacitación y Adiestramiento, los tipos de procedimientos más comunes en la formulación de planes y programas, así como la elaboración de los mismos, y una comparación entre la formulación de planes y programas que nos señala la Unidad Coordinadora del Empleo. Capacitación y Adiestramiento y la forma en que nosotros pensamos es la forma más sencilla y entendible para realizarla.

En el capítulo cuarto tratamos la Organización y los principios, en los cuales se basa así como la formación de instructores y las características con las cuales deben contar éstos y los tipos de enseñanza más comunes y las áreas hacia las cuales debe orientarse la enseñanza---- aprendizaje.

En el capítulo quinto tratamos la Integración de la Capacitación y Adiestramiento, por lo cual mencionamos el Reclutamiento y Seleccionamiento.

ción de personal, ya que a través de ésto la empresa adquiere los recursos humanos y materiales para el logro de sus objetivos, así mismo mencionamos algunas fuentes de reclutamiento que pueden ser internos y/o -- externos y el proceso de selección de personal, así como sus elementos -- y la introducción al sistema.

En el capítulo sexto tratamos la Dirección, ya que es el momento en el cual todo lo que se prevee, planea, organiza e integra se lleva a cabo, para el logro de los objetivos a través de la toma de decisiones y la autoridad del Administrador vigilando que se cumplan adecuadamente, así mismo se tratan aspectos de motivación y tipos de necesidades de los individuos como también de comunicación y liderazgo.

En el capítulo séptimo tratamos el Control, el cual nos indica si todo ocurre conforme al programa adoptado o señalar faltas y -- errores con el fin de poder corregirlos, así mismo mencionamos el proce-- so de control y los elementos que intervienen en el proceso de control -- de la Capacitación y Adiestramiento y la representación gráfica de los -- mismos, así como los formatos por medio de los cuales se puede llevar un control adecuado de la Capacitación y Adiestramiento y la importancia -- que representa la expedición de la constancia de habilidades que es el -- punto culminante del proceso administrativo dentro de la Capacitación y -- Adiestramiento.

C A P I T U L O I

A N T E C E D E N T E S G E N E R A L E S

1.1. A CONCEPTO DE CAPACITACION

Según el diccionario enciclopédico, la acepción de la palabra Capacitación, es la siguiente :

"Es la acción y efecto de Capacitar, el Habilitar a uno para alguna-cosa o hacerlo apto para ella".

Otra acepción de la palabra Capacitación es la que da la -- Dependencia Oficial UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, la Capaci-tación y el Adiestramiento), dependiente de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social".

"Es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador - con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una -- unidad de trabajo específica e impersonal".

Según el Lic. Alfredo Esponda del Grupo Editorial Expansión, Capacitación es :

"Proporcionar conocimientos que permitan al trabajador desarrollar-su labor y resolver los problemas que se le presenten durante su de-sempaña".

Creemos que la palabra Capacitación encierra un significado más amplio de los que anteriormente se mencionan, por lo cual trataremos de dar un concepto según nuestro punto de vista y es como sigue :

"Capacitación: son las técnicas, métodos y procedimientos que se emplean para cambiar o mejorar las aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas que le permitan al trabajador obtener mejores puestos dentro de su trabajo y mejor status fuera de él".

La Capacitación incluye el adiestramiento y su objetivo -- principal es proporcionar conocimiento sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo, lo que trae como consecuencia que la Capacitación se imparta a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante dentro de la empresa.

Existe una Capacitación "para hacer" que el Adiestramiento se refiera al desarrollo de las aptitudes y habilidades para poder actuar sobre las cosas; pero existe otra Capacitación, la Capacitación "para llegar a ser", ésta se proyecta hacia el desarrollo del hombre, es decir, hacia el perfeccionamiento de su personalidad y se refiere entre otras cosas, a la conciencia de la responsabilidad -- personal en el trabajo, a la autovaloración de la dignidad humana, al acrecentamiento en el trabajo, al acrecentamiento del sentido -- del deber y al desarrollo del espíritu de justicia.

Existe una tercera Capacitación "para hacer llegar a ser simultáneamente", se refiere al obrar humano en la convivencia de la empresa con un doble objeto:

- hacer el trabajo en conjunto, esto es, el trabajo en su dimensión social.
- el trabajo organizado, o el desarrollo del hombre como miembro de la comunidad de la empresa y de la sociedad en general, buscando como resultado final, la integración del hombre como persona en el ambiente social de la empresa y el País donde ésta opera.

Estos tres tipos de Capacitación deben conjuntarse o complementarse y no deben separarse.

Desde estos tres puntos de vista de la Capacitación, si sólo se entiende la Capacitación "para hacer" se piensa erróneamente que lo esencial es la eficiencia en el trabajo como si éste pudiera desprenderse del trabajador en su calidad humana, el resultado es casi siempre negativo, porque el trabajador se sentirá desligado de la labor que ejecuta, no se identificará con ella, se está entonces en presencia del trabajo deshumanizado y del trabajador enajenado que no puede vincularse con la empresa y como consecuencia, no podrá descubrir el valor o significado social que su esfuerzo representa.

Es necesario que la Capacitación descansa sobre dos conceptos fundamentales (Isaac Guzmán Valdivia).

- el respeto a la dignidad humana del trabajador.
- el esfuerzo de la justicia social en la realización del bien común de la empresa y de la sociedad en general.

La Capacitación se divide también en razón de su fin y en razón de su método.

Por el fin y la amplitud que implica la Capacitación se distinguen dentro de estas tres categorías que son :

- la que se da sobre conocimiento aplicable a un puesto determinado como es ayudante de contador por ejemplo.
- la que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio, - como por ejemplo: mecánica en general.
- la que se da sobre conocimiento que se refiere a toda una rama industrial, ya sea bancaria, industrial, etc.

Se imparte la Capacitación a :

- los obreros y empleados.
- A los supervisores.- Esta Capacitación tiene dos aspectos, que son: el técnico y el administrativo, el primero enseña cómo debe hacerse el trabajo, el segundo enseña cómo planear y cómo distribuir el trabajo, cómo enseñar, cómo ordenar, etc.
- a los ejecutivos.- Esta Capacitación suele referirse a cómo -- prepararlos para ocupar puesto o responsabilidades de mayor categoría.

En razón de los métodos, la Capacitación puede ser :

DIRECTA E INDIRECTA

La Capacitación Directa se da por :

- CLASES.- Enseñanza sistemática impartida por técnicos en la enseñanza.
- CURSOS BREVES.- Los que tratan un tema específico dentro de una materia más amplia, como es un curso sobre: "Análisis de Labores", "Simplificación de Trabajo", "Medición del Trabajo", etc., su duración es variable pero generalmente de ocho a treinta semanas.
- BECAS.- Cuando una Empresa o Institución quiere dar Capacitación Directa a sus trabajadores, en algunos casos los maneja a centros de enseñanza superior especializados normalmente la Empresa o Institución absorbe el costo de esos cursos, lo cual se justifica puesto que es ella la directa beneficiada con lo que el trabajador aprende, o bien puede constituir una prestación al personal.
- CONFERENCIAS.- Es una exposición de algún tema con duración de una o dos horas máximo, muchas veces seguida de preguntas y respuestas, ésta busca producir impacto mediante recursos oratorios y medios audiovisuales con el fin de excitar al estudio o a la investigación.

- EL METODO DE CASOS.- Consiste en tomar un caso concreto no inventado, sino sacado de la realidad, se entrega - anticipadamente por escrito a los alumnos y ellos deben llevar sus soluciones para discutir las.

LA CAPACITACION INDIRECTA :

SUS MEDIOS SON :

- MESAS REDONDAS.- Cuando abordan la Capacitación por el sistema de casos prácticos.
- PUBLICACIONES.- Son las que se editan especialmente para enseñar una materia determinada.
- MEDIOS AUDIOVISUALES.- Las películas, carteles, transparencias, etc., que por la objetividad que representan, suelen ser medios electivos para la enseñanza.

1.1.B CONCEPTO DE ADIESTRAMIENTO:

El diccionario enciclopédico nos dice que la palabra Adiestramiento significa:

"Hacer diestro repitiendo una misma actividad para lograr una mayor facilidad en realizarlo".

También la Dependencia Oficial UCECA da su concepto, y es :

"Es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo".

Existen varios conceptos de Adiestramiento, otros de ellos es el que nos señala el Grupo Editorial Expansión y que es :

"El desarrollo de habilidades de tipo motriz de facilidades manuales que permitan llevar a cabo operaciones mecánicas".

Creemos que estos conceptos de Adiestramiento pueden complementarse de la siguiente manera:

Es el cambio que en un momento dado puede tener un individuo en sus habilidades y aptitudes basado en la repetición de una misma tarea llevada a cabo básicamente en el aspecto físico.

ADIESTRAMIENTO

Es la habilidad o destreza práctica adquirida por regla general en el trabajo preponderantemente físico como resultado del entrenamiento.

El Adiestramiento, desde este punto de vista, se imparte a los empleados de menor jerarquía o categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y herramientas.

El Adiestramiento se divide en razón del fin y en razón del método:

En razón del fin, el Adiestramiento se da :

- Al empleado u obrero nuevo, ya sea que tenga o no destreza para el trabajo encomendado. En el caso de ya tener destreza, el --- Adiestramiento se debe dar para cambiar los hábitos que el obrero o empleado tenían para realizar el trabajo de cierto modo --- cuando se requieren otros hábitos conforme a los sistemas de su nueva empresa.
- En caso de cambio de puesto; cambios que se dan por diferentes- motivos como pueden ser: ascenso, transferencia, por llenar una vacante, etc., prácticamente se está en el mismo caso de un trabajador nuevo.
- Por cambio de sistemas, cuando se cambia maquinaria, métodos --- de trabajo o se trate de simplificar el trabajo, es indispensable impartir el Adiestramiento al personal que participe en estos cambios.
- Para corrección de defectos; cuando algún trabajador está realizando deficientemente su labor, sea por fallas de supervisión, sea por haber adquirido defectos, etc., es necesario impartir- el Adiestramiento.

En razón del método el Adiestramiento se da :

Dentro de la empresa y en las escuelas.

Dentro de la empresa existen tres métodos a saber :

- El método de Capacitación "Adiestramiento dentro de la empresa - que se caracteriza porque se desarrolla dentro de las operacio-- nes normales de producción o servicio, siendo el fin principal - producir.
- El método de encomienda de casos consiste en encargar a un tra-- bajador la realización de un problema o la resolución de un ca-- so concreto, el trabajador expondrá a su jefe la forma como pien-- sa resolver el caso y una vez autorizado, lo pondrá en práctica bajo la supervisión de su superior.
- El método de rotación planeada consiste en que para preparar a un trabajador se le haga pasar por varios puestos inferiores -- que le sirven de preparación para el que va a asumir.

Dentro de la Escuela, el Adiestramiento se recibe a través de :

- Escuela Vestibular.- Son escuelas que existen dentro de las em-- presas, con el objeto de que todas las personas que ahí traba-- jan pasen durante un tiempo determinado por esas escuelas, con el fin de adiestrarse en los puestos que van a desempeñar.

La diferencia entre estas escuelas y el Adiestramientos dentro de la empresa son :

- Los instructores de las escuelas son personas especializadas en la enseñanza.
- En la escuela vestibular se busca más bien la enseñanza que la producción.

Es conveniente mencionar que las escuelas vestibulares representan un alto costo para la empresa.

- Escuelas Tecnológicas.- Son escuelas técnicas instituidas por el Gobierno con el objeto de adiestrar al trabajador para --- puestos determinados.

1.1. C NECESIDADES DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO :

Es evidente que en el mundo entero y a través del tiempo, ha existido necesidad de Capacitación y Adiestramiento -- con el fin de lograr mejor y mayor mano de obra calificada que -- nos de como resultado una mayor productividad, es decir, los Países que han logrado establecer y llevar a cabo a nivel nacional - programas de Capacitación y Adiestramiento, son aquellos Países - que han alcanzado su pleno desarrollo, ya que además de contar -- con los recursos necesarios, llámense económicos, materiales tecnológicos, etc., cuentan con los recursos humanos lo suficiente-- mente capacitados y adiestrados para lograr manejar estos recur-- sos de la forma más adecuada para sacar el máximo provecho de --- éstos.

Puede decirse que México tiene un gran reto ante sí, -- completar la etapa del desarrollo y lograr un desenvolvimiento integral y armónico en las órdenes social, político, cultural, etc., una mejor Capacitación y Adiestramiento de los habitantes del País se refleja en un mejor aprovechamiento de todos los recursos y con ésto, la posibilidad de crear tecnología propia que evite la fuga de divisas al extranjero y al mismo tiempo la posibilidad de competir en los mercados extranjeros con la reducción de los costos.

México es un País con una población en 1981 de 67.5 millones de habitantes y que evidentemente requiere de dar una buena capacitación y un buen adiestramiento a nivel nacional con el objeto de que exista mano de obra calificada para todos los puestos.

En México existen 3.4 grados de escolaridad, 6 millones de adultos analfabetos, 13 millones que no terminaron su primaria y 7 millones que no completaron los estudios de secundaria, ésto -- se desprende porque pensamos que la educación escolar es un complemento de la Capacitación y el Adiestramiento y uno de los engranes de este proceso es el de elevar la producción para lo cual se debe elevar también la eficiencia del trabajo, de lo cual se puede desprender que la educación va adquiriendo forma en la Capacitación -- para que exista mano de obra más especializada, calificada y eficiente.

Los programas de Capacitación y Adiestramiento se ela-

boran tomando en cuenta las necesidades de Capacitación y Adies--
tramiento sin tomar en cuenta las necesidades que se presente en-
el manejo de elementos que a niveles teóricos queden confusos pa-
ra el obrero, el empleado, el campesino, etc., para lo cual es ne-
cesario a corto y a largo plazo ir cubriendo este tipo de necesi-
dades con el fin de que todos estos elementos teóricos queden per-
fectamente claros y precisos.

1.2 ANTECEDENTES HISTORICOS

1.2 a) ASPECTO INTERNACIONAL

La materia de Capacitación y Adiestramiento nace como-
un asunto socio-laboral y que se inicia en Latinoamérica en los -
años cuarenta.

Nace como consecuencia de tres aspectos fundamentales-
que son :

- Como consecuencia de la segunda Guerra Mundial.
- Tratando de sustituir o evitar las importaciones.
- Como consecuencia de una nueva y creciente industria.

Las primeras pláticas sobre Capacitación y Adiestra---
miento se iniciaron en el año de 1942 en Brasil, ante el problema
de la Tecnología de las empresas y por lo cual se crea El Servi--
cio Nacional de Aprendizaje Industrial.

En Colombia se crea el Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia.

En Venezuela, Perú y Costa Rica, se crearon organismos-similares, que con el paso del tiempo han tomado un cariz humanístico.

La materia de Capacitación y Adiestramiento ha sido objeto de numerosas conferencias y reuniones internacionales entre las cuales unas de las más importantes son las recomendaciones -- No.117 de la conferencia internacional del trabajo adaptada el 6-de junio de 1962 y celebrada en Ginebra, Suiza.

Como fuente muy directa, también citaremos el convenio 142 titulado "La Orientación Profesional y la Formación Profesional en el Desarrollo de los Recursos Humanos" que fue aprobado - en la conferencia general de la Organización Internacional del Trabajo convocada en Ginebra, Suiza, el 4 de junio de 1975.

Tanto las recomendaciones como los convenios de carácter internacional hacen mención en términos generales, de que los Países que vayan a adoptarlos tienen la flexibilidad de tomar en cuenta las condiciones sociales y económicas, características -- estas muy especiales de cada País, en virtud de que con suma frecuencia existe la diferencia de niveles de desarrollo en cada lugar.

Además la adopción de Instituciones Laborales debe hacerse con un criterio de evolución y continuidad que no provoquen conflictos sociales y económicos en las comunidades que se vayan a implantar.

1.2. b) ASPECTO NACIONAL.

El censo de 1970 indica que de los trece millones de la población activa del País, únicamente el 5% de la fuerza de -- trabajo empleada tiene preparación técnica, media y profesional.

De acuerdo a un estudio realizado por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, la capacitación impartida por Instituciones Privadas está orientada en un 72.1% a niveles directivos y mandos intermedios; en un 26.6% a niveles técnicos; y solo 1.3% a la Capacitación de los niveles operativos no obstante que representan el 70% de la ocupación de la Industria de la Trans-- formación.

El 11 de marzo de 1977 en la Presidencia de la República, se expusieron los lineamientos de la política laboral del regimen en los que se señalan los objetivos principales que son:

- Promover las oportunidades de empleo.
- Elevar la productividad.
- Mejorar los niveles de bienestar de los trabajadores y de sus familias.

- Desarrollar y fortalecer las autoridades e instituciones de la política laboral y del bienestar social.

Como fuente de la Capacitación y el Adiestramiento en el ámbito nacional podremos citar :

- 1.- Informe de Gobierno del lo. de septiembre de 1977, en donde se envía la iniciativa de reforma al artículo 123 de la Constitución y la iniciativa de reforma a la Ley Federal del Trabajo que se decreta y aparece en el diario oficial el 28 de abril de 1978 y entra en vigor el lo. de mayo del mismo año.

Por otra parte, debemos mencionar que en nuestro País se han tenido diversas experiencias sobre todo en empresas-privadas y algunas de participación estatal, entre las que podemos señalar a PEMEX, COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD, GRUPO ALFA, VOLKSWAGEN DE MEXICO, S.A., etc.

ANTECEDENTES LEGALES

1.3 a) MODIFICACIONES CONSTITUCIONALES:

La iniciativa de Reforma a la Constitución General de la República se inicia en septiembre de 1977 que contenía reformas en Capacitación y Adiestramiento, el artículo que se reforma es el Art. 123 de la Constitución en su apartado XIII dice: las empresas cualesquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, Capacitación o Adiestramiento

para el trabajo, la Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

REFORMAS A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO:

Las iniciativas de reforma la Ley Federal del Trabajo y que se decreta y aparece en el Diario Oficial del 28 de abril de 1978 y que entra en vigor el 1o. de mayo del mismo año.

Los artículos que se reforman de la Ley Federal del Trabajo son: 3o., 25, 132, 159, 180, 391, 412, 504, 512, 523, 526, 528, 529, 537, 538, 539 del 876 al 891. Las normas jurídicas nuevas están comprendidas del 153 A al 153 X. Las disposiciones jurídicas nuevas se encuentran del 512-A al 512-F el 527-A y del 539-A al 539-F.

1.3.b) REQ. LEGALES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA COMISION MIXTA DE-
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

El legislador estimó en su iniciativa que la Comisión Mixta es la base donde se sustenta todo el sistema nacional sobre Capacitación y Adiestramiento.

El Artículo 153-I de la Reforma establece que en cada empresa se constituirán comisiones mixtas de Capacitación y Adiestramiento integradas por igual número de representantes de los -

trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten - para mejorar la Capacitación y el Adiestramiento de los trabajadores, todo conforme a las necesidades de los trabajadores y de la - empresa.

Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas se integren y funcionen oportuna y normalmente, la obligación de constituir la o las comisiones mixtas es en el momento de surgir la obligación de revisar el contrato colectivo a que alude el Artículo 399 de la Ley Federal del Trabajo en este Artículo se establecen los plazos para presentar los planes y programas ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Aún cuando no es obligación registrar la Constitución de la Comisión Mixta, si debe informarse de su Constitución y Bases de funcionamiento, la Comisión mixta se encargará de :

- Vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los -- procedimientos para mejorar la Capacitación y el Adiestramiento.
- Seguirán las medidas tendientes a perfeccionarlas.
- Vigilará el cumplimiento de la obligación patronal de Capacitación y Adiestramiento a los trabajadores.
- Autenticar las constancias expedidas por los instructores a los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de-

Capacitación y Adiestramiento.

- Practicar exámenes al trabajador que haya obtenido una constancia, cuando en la empresa existan varias especialidades a niveles en relación con el puesto en que se haya impartido Capacitación y Adiestramiento.

1.3.c) REGISTRO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS

Los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento deben presentarse ante la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento dependiente de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, la cual tiene la facultad de aprobar, modificar o rechazar los planes y programas que presenten los patrones, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social aprobará, modificará o rechazará los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento dentro de los 60 días hábiles, siguientes a la presentación de éstos. Si en esta fecha no han sido objetados, se entenderá que fueron aprobados.

Esta disposición desde que se conoció, representó el motivo de mayor preocupación por las implicaciones operativas y el criterio que podrían utilizar los funcionarios de dicha Secretaría y ésto podría prestarse a un intervencionismo excesivo del Estado.

1.3. d) TERMINOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES EN MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO :

Al respecto, pueden darse dos distintas situaciones que son : Una, la que se refiere al plazo para cumplir la obligación constitucional de capacitar a todos los trabajadores y que se señala en el Artículo 153, que señala que será un máximo de cuatro años y debe comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.

La otra trata sobre el término de presentar los planes y programas ante UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento).

La segunda situación se ve en los artículos 153-N y 153-O que dicen que dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su aprobación los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento.

Para la empresa que no tiene contrato colectivo deberá someterse a la aprobación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social dentro de los 60 días primeros de los años impares e informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas.

1.3.c) ANALISIS DE LOS OBJETIVOS CONTENIDOS EN LA LEY

El estudio de los objetivos es de relevante importancia ya que con ellos conoceremos los alcances, implicaciones y trascendencia del regimen jurídico de Capacitación y Adiestramiento en nuestro País estos objetivos son cinco: están mencionados en los Artículos 153-F, 153-A, 153-F -I,II, III, IV y V.

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información de nueva tecnología, esto es, proporcionar al individuo la información más apropiada y aplicables, tanto en la teoría como en la práctica para que éste evolucione al mismo nivel y al mismo ritmo de la ciencia y de la técnica y la nueva tecnología que se vaya adquiriendo.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación. Aquí se señala una finalidad de relevante importancia que nosotros creemos que beneficia individual y directamente al trabajador a efecto de lograr su superación.
- El objetivo de "prevenir riesgos de trabajo" es perfectamente justificado y guarda una relación de congruencia con la política legislativa a nivel mundial en el sentido de que se reduzcan riesgos de trabajo, es indudable que la Capacitación y el Adiestramiento constituyen un medio fundamental para evitarlos o por lo menos disminuirlos.

- Incrementar la productividad, la Capacitación y el Adiestramiento están destinados "para y en el trabajo" lo cual nos quiere decir que los planes y programas deben dirigirse al hombre que labora en determinada junta de trabajo, por lo que se debe descartar que la obligación de Capacitación y Adiestramiento a los trabajadores se destine a actividades fuera de las propias y — normales de la empresa, es decir, que la Capacitación y el — Adiestramiento pueden realizarse en áreas que directa o indirectamente vayan a representar un beneficio en la productividad.
- El objetivo de mejorar las aptitudes del trabajador en lo general.

C A P I T U L O I I

PREVISION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

La previsión trata de ver hacia el futuro, de adelantarlo lo que en un momento dado se piensa va a ocurrir y de adelantarlo no tomar las medidas y las precauciones necesarias para hacer frente a los problemas con los cuales se va a topar la empresa al tratar de llevar a cabo los objetivos que se han tratado de determinar de adelantado, en este caso serían los obstáculos con los cuales la empresa se toparía al tratar de capacitar y adiestrar a su personal y se trataría de tomar las medidas necesarias para que en el tiempo establecido y bajo las necesidades de la empresa se lograra el objetivo de ésta, que sería de capacitar y adiestrar al 100% de su personal en todos los niveles jerárquicos.

La persona o personas encargadas de llevar a cabo la capacitación y adiestramiento de la empresa, deberá tratar de ver las necesidades de ésta y los recursos con los que cuentan para el logro total de los objetivos y tratar de evitar o salvar los obstáculos que se lo impidan.

a) LOS OBJETIVOS :

Es la finalidad o meta que se pretende alcanzar con el uso de los recursos con los que cuenta la empresa, así tenemos, que los objetivos de la capacitación y adiestramiento básicamente son :

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

Creemos que además de los objetivos mencionados -
por la Dependencia Oficial UCECA, existen otros objetivos impor--
tantes que a continuación mencionamos:

- Elaborar un catálogo de ocupaciones en el País, es decir, tra--
tar de usar la mano de obra calificada en donde realmente se ne
cesita.
- Orientar la educación formal en áreas necesitadas. Esto es, ele
var el nivel de escolaridad.
- Orientar la política habitacional.
- Tratar de ser autosuficiente tecnológicamente.
- Incrementar el ingreso "per-capita" a nivel nacional.

Existen objetivos a corto, mediano y largo plazo, los objetivos a corto plazo van marcando la muestra a seguir para alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo, ya que no se puede alcanzar un objetivo a largo plazo sin antes haber alcanzado el objetivo a corto plazo, esto quiere decir que dentro de los objetivos existen jerarquías que no se pueden quitar, o sea, que existen objetivos que deben alcanzarse antes que otros, pero no por eso dejan de ser importantes.

b) INVESTIGACION :

La investigación es una de las necesidades más claras para poder lograr un uso justo del Método Científico y no es otro - que el lograr una adecuada investigación que le permita al hombre satisfacer ciertas condiciones como son, que el investigador sea objetivo, que en la medición de la investigación exista certeza - y que el estudio de esta investigación sea continuo y exhaustivo.

Se darán casos en que la investigación será reducida en alcance, debido a los problemas con los que se encuentra el investigador al tratar de realizarlos, pero en otras, la investigación debe ser más intensa y detallada, que le permita llegar a la solución de un problema tomando como ejemplo las experiencias del pasado.

Cualquier empresa debe llevar a cabo investigaciones --- científicas con el fin de saber con qué elementos cuenta y cuáles

le hacen falta para lograr los objetivos preestablecidos.

Toda investigación debe tener un método a seguir, el --
cual podría ser :

- Teoría : La cual se ha llevado por medio de observaciones y por medio de intuiciones, las cuales dan paso a más aspectos para investigar.
- Hipótesis : Que es una idea en base a las teorías y la cual se debe de demostrar por medio de estudios, experimentos y observaciones sistemáticas.
- Síntesis : En este punto se reúnen y se confrontan todos los es tudios realizados, en el cual pueden llevarse a cabo - modificaciones a la teoría o idea inicial.

c) DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO:

Esta se logra con base en una comparación, por medio de la cual se determinan las diferencias entre lo que debería hacerse y lo que realmente se hace, lo que quiere tenerse y lo que --- realmente se tiene.

Se comienza por decidir qué es lo que debe hacerse o sea, ver si los recursos materiales llámese maquinaria, herramientas - transportes, etc., son suficientes, y que sean aprovechados adecuadamente en su totalidad y se lleven a cabo las actividades de manera eficiente, para lograr el máximo de productividad, tener -

una imagen de cada una de las actividades que se llevan a cabo -- dentro de la empresa para que se de el proceso productivo, éstas se pueden conjuntar para realizar la descripción de puestos de la empresa.

REQUERIMIENTOS

Se debe establecer los requisitos mínimos que los -- puestos exigen como indispensables para su desempeño que si bien se refiere a los trabajadores no están vinculados a una persona - determinada, estos son :

- Escolaridad y/o conocimientos.
- Habilidad y experiencias.
- Requisitos físicos como : edad, sexo, estatura, etc.

Se deben establecer índices de eficiencia que nos - permita medir tanto cualitativa como cuantitativamente el nivel de eficiencia de la empresa.

Debe existir un ambiente laboral adecuado, que le - permita al trabajador laborar agusto y tranquilamente y que se - eleve el índice de productividad.

También deben existir medidas de seguridad adecua-- das para tratar de evitar o en su defecto disminuir el índice de accidentes de trabajo.

Con todo esto se llega a formar resoluciones adecuadas para establecer lo que debería hacerse en la empresa.

Lo anterior, es para tratar de establecer la situación idónea de la empresa.

Una vez determinada la situación idónea debe determinarse la situación real con el fin de establecer los medios de comparación entre lo que se ES y lo que se HACE actualmente en la empresa.

Para establecer la situación real de la empresa se debe tomar diferentes técnicas que en un momento dado son susceptibles de adaptarse a las empresas, como son :

- Entrevista : En este caso se lleva a cabo entre el capacitador y el aspirante a la capacitación.

La entrevista puede ser estructurada o sea de preguntas concretas o semi-estructuradas, preguntas sobre aspectos generales.

A N E X O No.I

"PREGUNTAS ESTRUCTURADAS"

- Describa las actividades de su puesto.
- Indique qué metas son necesarias para llevar a cabo sus funciones.
- ¿De qué o de quién depende que pueda usted llevar a cabo su trabajo?.
- ¿A qué superior debe usted reportar el final de su trabajo?.
- ¿Debe usted realizar alguna función además de las indicadas en el momento de entrar en ese puesto?.
- ¿Cuáles son los problemas más comunes en su puesto?
- ¿Es adecuado el tiempo con el que se le exige el trabajo en relación a la cantidad de producción requerida?.
- Indique cuáles son los pasos que sigue para el desarrollo de su trabajo.

A N E X O No. 2

- 1.- ¿Piensa que las herramientas proporcionadas por la empresa son las adecuadas para llevar a cabo su trabajo?.
- 2.- ¿Es adecuado el sitio en el cual realiza su trabajo?.
- 3.- ¿Piensa usted que necesita capacitación para el mejor desempeño de su puesto?.
- 4.- ¿Encuentra algún problema para el manejo de sus herramientas-de trabajo?.
- 5.- ¿Piensa usted que los movimientos que realiza son necesarios-para su trabajo?.
- 6.- Si estuviera a su alcance ¿Qué cambios realizaría en los sistemas?.
- 7.- ¿Se siente usted recompensado en su trabajo?.

- P R U E B A S : Estas reportan datos acerca de las aptitudes que tienen los trabajadores respecto a un puesto específico y se basan en los conocimientos prácticos y técnicos que se requieren para el desempeño de un puesto.

UN EJEMPLO DE ESTAS PRUEBAS PUEDE SER LA SIGUIENTE :

A N E X O III

NOMBRE :
EXPERIENCIA : FECHA :
ESCOLARIDAD :

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

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

()

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

Los conductores de electricidad, corrientemente se hacen de :

()

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

Un timbre eléctrico depende para su funcionamiento :

()

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

La conexión accidental de dos cables de polaridad opuesta se llama:

()

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

CUESTIONARIOS: Es un impreso o formulario que nos sirve para recoger datos que pueden ser fácilmente interpretados y cuantificados, además ahorra tiempo y sirve para un gran número de personas.

A N E X O No. 3

NOMBRE : FECHA :
PUESTO :
ESCOLARIDAD :

FAVOR DE PONER UNA X A LA RESPUESTA QUE CONSIDERE LA ADECUADA :

- 1.- ¿Encuentra problemas para la realización de su trabajo? SI NO
¿ POR QUE ? _____
- 2.- ¿Piensa que en los procedimientos de trabajo se realizan demasiados cambios? SI NO
¿ POR QUE ? _____
- 3.- ¿Tiene las herramientas necesarias para llevar a cabo su trabajo? SI NO
¿ POR QUE ? _____
- 4.- ¿Además de sus estudios considera que requiere capacitación para el desarrollo de su trabajo? SI NO
¿ POR QUE ? _____
¿CUALES? _____
- 5.- ¿Considera que tiene problemas al integrarse al equipo de trabajo? SI NO
¿ POR QUE ? _____
- 6.- ¿Considera necesario que se le impartan cursos de capacitación? SI NO
¿ POR QUE ? _____
¿CUALES ? _____
- 7.- ¿Ha recibido cursos de capacitación y/o adiestramiento? SI NO
¿CUALES? _____

- OBSERVACION DIRECTA : Se realiza directamente en el lugar donde se efectúa el trabajo y se registran todas las actividades que se realizan en dicho puesto, por lo tanto, ésto nos permite una evaluación objetiva.

A N E X O IV

"OBSERVACION DIRECTA DE UN OPERADOR DE PERFORADORA"

- LUGAR : Taller
- HORA : 8:30 A.M. - 9:00 A.M.
- NOMBRE DEL OBSERVADO : LUCAS RAMOS.

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

- Consigue materiales.
- Busca herramientas.
- Encaja taladro en manguera.
- Coloca taladro y manguera en broca.
- Ajusta la mesa.
- Pone en marcha la máquina.
- Baja el taladro con la palanca de mano".

- ENCUESTAS : Estas se llevan a cabo principalmente para detectar -
si los trabajadores están de acuerdo con el tipo de -
política que lleva la empresa y si están de acuerdo -
con la supervisión y el ambiente laboral que existe -
en la empresa.

A N E X O V I

" DIRECCION :

DEPARTAMENTO:

FAVOR DE CRUZAR LA RESPUESTA QUE SIENTA USTED SE APEGA MAS A LA REA
LIDAD :

- | | | |
|---|----|----|
| - ¿Tiene problemas para alcanzar sus metas de trabajo? | SI | NO |
| - ¿Considera usted que los cambios en los sistemas son constantes? | SI | NO |
| - ¿Considera que existe personal improductivo? | SI | NO |
| - ¿Excesivas cargas de trabajo? | SI | NO |
| - ¿Cree tener los elementos necesarios para cumplir con sus fun
ciones? | SI | NO |
| - ¿Los recursos con los que cuenta son los necesarios para lle-
var a cabo su trabajo? | SI | NO |
| - ¿Considera adecuada la ayuda de otros departamentos para la -
realización de su trabajo? | SI | NO |
| - ¿Son alcanzados en el tiempo establecido los objetivos? | SI | NO |
| - ¿Cree usted que hay demasiado desperdicio de materia prima? | SI | NO |
| - ¿Descomposturas constantes en el equipo de trabajo? | SI | NO |
| - ¿Cómo considera usted el índice de accidentes en la planta? " | | |

Una vez que se ha llevado a cabo alguna o algunas de las técnicas antes mencionadas, la persona encargada de detectar las necesidades estará en posibilidades de describir la situación de la empresa y tendrá los puntos de parámetro entre situación real y situación idónea de la empresa, con lo cual podrá determinar si las necesidades son de empresa, de los trabajadores en cuanto a capacitación y adiestramiento o de ambas, empresa y trabajadores.

Al terminar ésto, se debe hacer la comparación entre la situación real y la situación idónea, para lo cual la información que se logró obtener con las técnicas anteriores se clasifica y se ordena para después proceder a compararla contra los datos que se establecieron como situación idónea.

Con este análisis comparativo se pueden obtener resultados si las diferencias que se detectan se refieren a :

- La empresa.
- La empresa y el trabajador.
- El trabajador.

Las dos últimas son las que se detectan como necesidades de capacitación y adiestramiento, la primera también tiene importancia y debe planearse la superación, pero todo en conjunto.

TOMA DE DECISIONES:

Los resultados obtenidos deberán ser suficientes para proponer -- varias alternativas de acción y tratar de escoger la que él crea-

sea la más adecuada para alcanzar los objetivos teniendo clara -- comprensión de los caminos por los cuales puede alcanzarlos y bajo qué circunstancias y limitaciones y debe tener la habilidad como para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta deseda.

Por ejemplo, en una empresa X que cuenta con 500 trabajadores, se le pide al administrador que realice una investigación-- para ver la forma en que se puede lograr la capacitación y adies-- tramiento del 100% de sus trabajadores y empleados cuando la em-- presa ha logrado capacitar sólo el 34%, el administrador debe pen-- sar y obtener una teoría determinada, lograr una hipótesis y de-- mostrarla.

Creemos que en el caso anterior puede llevarse a cabo el logro del objetivo que es capacitar y adiestrar al 100% de los -- trabajadores por medio de una Campaña Interna en la empresa, en -- la cual se crearán nuevas plazas que ocuparán las personas que -- aprovechan mejor la capacitación, lo cual se medirá por medio de-- evaluaciones el tiempo estimado de los cursos podrá llevarse a cabo por medio de una gráfica de Gant para señalar el inicio y ter-- minación de los diferentes tipos de cursos relacionados con las - diferentes nuevas plazas creadas.

CAPACITADOS	:	<u>170</u>	
POR CAPACITAR	:	<u>330</u>	
TOTAL EMPLEADOS	:	<u>500</u>	
			$\frac{170 \times 100}{500} = 34\%$

De lo cual se desprende que los 330 empleados significan un 66% los cuales deben capacitar y adiestrarse en el transcurso de un año.

CURSOS QUE SE IMPARTEN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
MANEJO DE TORNO												
ENSAMBLE												
RECURSOS HUMANOS JEFES												
INGLES JEFES												

d) ANÁLISIS DE PUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Análisis de puestos, es el proceso por el cual se determinan las tareas que componen dichos puestos, así como los conocimientos, habilidades, capacidad y responsabilidades que se requieren de una persona para lograr desempeñarlo adecuadamente, también el análisis determina las condiciones en que se desarrolla el puesto.

En una Organización es muy importante el análisis de los puestos ya que es la base de su estructuración y el buen desempeño por parte de quienes integran dicha Organización.

Existen tres puntos de vista para llevar a cabo el análisis de puestos :

Desde el punto de vista legal es conveniente que la empresa cuente con el análisis de puestos, ya que si no se cuenta con éste, puede ser la causa para tener problemas de tipo laboral.

La Ley Federal del Trabajo hace una somera mención del análisis de puesto como en el Artículo 25, Fracc.III y Art.47, Fracc. XI.

Por otra parte, el conocimiento total de un puesto, por parte de la persona que lo ocupa debe dar como resultado el tratar de conjugar los intereses de ambas partes.

Desde el punto de vista social el hombre requerirá-- que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades, ya que pasa una parte considerable de su tiempo ocupado -- en el trabajo y se debe tratar de conjugar los intereses del trabajador con el trabajo a realizar para que lo desarrolle con agrado.

Desde el punto de vista de eficiencia y productividad se busca afanosamente que la capacitación y adiestramiento de los -- recursos humanos se lleve a cabo para lograr una auténtica división de funciones y por consecuencia una mayor especialización y un aumento en la productividad, hay que establecer exactamente cuáles -- son las aptitudes que debe tener cada obrero para cada puesto de -- trabajo.

TERMINOLOGIA :

ANALISIS.- Es un método lógico de estudiar algo, mediante la separación adecuada de sus componentes con el objeto de determinar en forma independiente el contenido de cada -- parte.

DESCRIPCION DE PUESTO.- Es una forma escrita donde están consideradas las funciones que deben desempeñarse en el puesto.

DESCRIPCION GENERICA.- Es una breve explicación del contenido del-puesto, que se utiliza con el fin de dar una idea acerca del tipo de puesto.

DESCRIPCION ANALITICA.- Es la descripción detallada de todas y -
cada una de las actividades que deben desempeñar-
se en el puesto, agrupadas por importancia y crono-
lógicamente como van sucediendo.

PUESTO.- Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabili-
dades y condiciones que integran la unidad de trabajo -
de una manera concreta e impersonal.

CATEGORIA.- Es el orden jerárquico que ocupa un puesto con rela-
ción a otros dentro de una Organización.

CLASIFICACION DEL PUESTO.- Es colocar a los puestos en grupos de
acuerdo a la similitud de funciones, por ejemplo: Ofici-
nistas, Supervisores, etc.

METODOS MAS COMUNES PARA LA OBTENCION DEL ANALISIS DE PUESTOS:

1.- POR ENTREVISTAS :

- Entrevista libre.- En la que no se lleva a cabo un método-
de preguntar sino simplemente se anota lo que el ocupante-
del puesto va diciendo.
- Entrevista dirigida.- Es en la que ya se tienen temas ele-
gidos de antemano y sobre ellos se dirigen las preguntas.

2.- POR CUESTIONARIO:

Consiste en elaborar un cuestionario general a todos los --

puestos y el cual llenan cada uno de los ocupantes de los diferentes puestos.

3.- POR OBSERVACION DIRECTA :

Es cuando se observan directamente las labores que realiza el trabajador.

Desde el punto de vista de la Administración de la Capacitación y el Adiestramiento, el análisis de puestos nos sirve como herramienta de ésta, ya que al conocer las funciones a desempeñar, se puede establecer un programa adecuado de Capacitación y Adiestramiento.

C A P I T U L O I I I

PLANEACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

PLANEACION: Consiste en establecer el curso delimitado de acción - emanado de la previsión, estableciendo los principios- que habrá de guiarlo, la secuencia de operaciones para llevarlas a cabo y las determinaciones de tiempos y números necesarias para su realización.

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y - genéricas, sino con la mayor precisión posible, deben- además ser flexibles dentro de esa precisión que permita dar margen a los cambios que surjan en éste, por lo cual la planeación es la elección o selección entre futuras alternativas de cursos de acción para la empresa en su conjunto y para cada departamento dentro de ella, planear es decidir de antemano qué, cómo y cuándo ha--cerlo y quién debe llevarlo a cabo, es en fin, la fundam^{en}tación de las decisiones en los fines, en los he- chos y en los cálculos razonados.

a) POLITICAS DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO :

Las políticas son los lineamientos generales que deben establecerse con el fin de alcanzar objetivos de Capacitación y Adiestramiento y por medio de los cuales se siente el predomi--

nio de las actitudes de la directiva en toda la Organización.

Las políticas permiten a los directivos de las organizaciones tomar decisiones ante cualquier situación que se presente, por lo cual las políticas son una guía que indica los pasos para la toma de decisiones.

Las políticas deben ser consistentes y con fundamentación para evitar cambios frecuentes de criterios y existen lineamientos claros para los ejecutores, también deben ser flexibles, o sea que deben contar con las características suficientes para adaptarse a las necesidades de modificación, debe ser claras para evitar confusiones por los recursos humanos de las empresas, deben también ser practicados y advertidos por todas las personas para que se lleven a cabo los objetivos de Capacitación y Adiestramiento y algunas veces inclusive deben ser participativas las políticas para que los trabajadores se convengan de su efectividad.

b) PROCEDIMIENTOS MAS COMUNES EN LA FORMULACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Existen básicamente dos tipos de procedimiento para formular planes y programas, el primero es aquel en el cual se desarrollan por medio de 7 fases que son las explicadas en el inciso c) de este Capítulo III y en el que el objetivo es la sa--

tisfacción de las necesidades de la empresa.

El segundo procedimiento es el Diagramado, en el cual, por medio de un diagrama que nos permite ver gráficamente la detección de necesidades, objetivos, cursos, programas y planes a seguir y recursos con los que cuenta para llevar a cabo la Capacitación y Adiestramiento.

c) FORMULACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO:

A través del tiempo, se han visto las necesidades que existen en las empresas en cuanto a Capacitación y Adiestramiento, por lo cual se ha comenzado a elaborar material de consulta que permita ser aplicado a las muy diferentes unidades productivas del País.

La formulación de planes y programas de Capacitación y Adiestramiento tienen la finalidad de responder o satisfacer a las necesidades específicas de cada empresa.

La secuencia de la Capacitación y Adiestramiento requiere de ciertos medios que faciliten el logro de sus objetivos, - por medio de la formulación de programas.

- Plan de Capacitación y Adiestramiento. - Es el documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de - Capacitación y Adiestramiento, respecto de cada centro de traba-

jo y que supone una ordenación general de actividades para presentar una vista general de todos los programas que lo componen.

- Programa.- Es la parte de un plan de Capacitación y Adiestramiento que contiene en términos de tiempo y de recursos y de una manera pormenorizada las acciones de Capacitación y Adiestramiento que el patrón o la empresa encargada de llevarlo a cabo efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional.
- Curso.- Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje, para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo y cuya reunión conforma un programa de Capacitación y Adiestramiento.

La elaboración de los cursos es el primer paso para iniciar la formulación de planes y programas que se desarrolla a través de siete fases, que son las siguientes :

FASE 1 : DEFINICION DE LA POBLACION EN FUNCION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SACADA DE LA GUIA TECNICA.

Hemos visto que la detección de necesidades de Capacitación y Adiestramiento es el primer paso a seguir para dirigir cualquier acción que se lleve a cabo en la materia,

Si se lleva a cabo una investigación y se logra detectar las necesidades, tanto del trabajador como de la empresa, las decisiones que de ésta se tomen tendrán que redundar en un beneficio completo para ambos, pero tendrá que tomarse en cuenta que la empresa puede cambiar y por lo tanto las necesidades de ella también cambiarán.

Esta investigación debe definir :

- Los problemas específicos que la empresa tenga sobre Capacitación y Adiestramiento.
- El personal al que se le va a instruir.

Para otorgar cualquier acción satisfactoria es preciso llevar a cabo una clasificación de los recursos humanos formando grupos de acuerdo al grado escolar que requiera el puesto y a las características propias de cada individuo.

Se debe considerar :

- Las mismas necesidades de instrucción.
- La misma escolaridad.

Esta clasificación es conveniente llevarla a cabo, ya que responde a las necesidades de adaptación hacia la población - que se dirige, además, se deben ordenar los cursos de acuerdo a - las necesidades más apremiantes, tanto de la empresa como de los trabajadores

FASE 2 : ESTRUCTURACION DEL CONTENIDO, POR MEDIO DE LA DEFINICION DE OBJETIVOS.

Una vez seleccionada la población se establecen los objetivos tomando en cuenta las habilidades, conocimiento y aptitudes que los trabajadores adquieran.

Los objetivos mencionan de manera clara los resultados que se pretenden alcanzar y ~~deben~~ auxiliarnos en :

- La evaluación de la instrucción.
- La organización de las experiencias de aprendizaje.
- En la selección de los materiales de apoyo.

Es necesario que antes de impartir el curso, éstos --- cuentan con los objetivos bien definidos y redactados con base en las necesidades de la empresa.

Existen para el caso que nos ocupa de Capacitación y - Adiestramiento cuatro tipos de objetivos que son :

- Objetivo Genérico : Es aquel que enuncia los alcances que debe-- lograr el participante en un proceso de ense-- ñanza-aprendizaje.
- Objetivos Terminales : Define las actividades que el participan-- te deberá dominar como unidades separadas, o sea, que sabrá en que momento deben - - - -

aplicarse los conocimientos de cada curso, la conjunción de éstos dará como resultado el objetivo genérico.

- **Objetivos Intermedios:** Estos describen las actividades necesarias para el logro de los objetivos terminales-- por lo tanto, se desprenden de éstos y delimitan de manera precisa la instrucción.
- **Objetivos Específicos:** Estos enuncian la acción que el trabajador será capaz de desarrollar al término y como resultado de cada evento de instrucción.

FASE 3 : TECNICAS DE INSTRUCCION

Mediante una enseñanza sistematizada se podrá lograr-- el aprendizaje esperado, pero para ello se debe determinar la estructura del contenido y después establecer las técnicas de instrucción que se usarán en cualquier curso de Capacitación y Adiestramiento.

Al escoger alguna de las técnicas se deben tomar en cuenta los siguientes factores :

- 1.- Las técnicas en principio pueden ser similares, ya que lo único que variará serán sus objetivos, por lo que debe preverse que sea seleccionada la adecuada.

2.- Es posible que una combinación de técnicas sea la más adecuada para emplearse en una situación dada.

3.- Y por último, se deberán considerar los aspectos sobre costos y condiciones administrativas, ya que con ellos se podrá determinar cuál o cuáles son las técnicas que son menos costosas y que se podrán amoldar con más facilidad a las circunstancias.

CLASIFICACION DE LAS TECNICAS MAS HABITUALES :

AREAS DE APRENDIZAJE	TECNICAS
COGNOSITIVA :	Expositiva (clase formal) Lectura comentada Instrucción programada Discusión dirigida Panel de discusión Corrillos Diálogos simultáneos Tormenta de ideas Estudios de casos
PSICO - MOTRIZ :	Demostrativa o taller de aprendizaje. Estudios de Casos.
AFECTIVA :	Estudio de casos Juegos vivenciales Dramatización Tormenta de ideas

COGNOSITIVA.- Abarca todas aquellas fases de tipo intelectual que - en un momento dado pueden hacer cambiar el desempeño de las actividades como: atención, memoria, análisis, etc.

PSICO-MOTRIZ.- Comprende todos aquellos aspectos de destreza y habilidades, son actividades que realiza un individuo que aunque dependen del aspecto cognositivo son factibles de ser observados.

AFECTIVA.- Son el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que pueden hacer que la actuación de éste -- sea en favor o en contra de personas, hechos o estructuras y que además pueden influir en el desempeño del trabajo.

EXPOSITIVA.- Es una clase formal en la cual existe la parte activa que es el instructor y que lleva a cabo una presentación oral de un tema o actividad hacia un grupo de -- personas para transmitir conocimientos.

LECTURA COMENTADA O ESTUDIO SUPERVISADO.- Al contrario de lo anterior, el rec_eptor o educando es la parte activa, éste progresa a su propio ritmo, el instructor supervisa los estudios y realiza comentarios para tratar de aplicarlos a problemas reales.

INSTRUCCION PROGRAMADA.- En esta también avanza según propio ritmo - se le presenta información en documentos - impresos de una manera sistemática y ordenada desde niveles simples a otros más complejos, en cada uno de los niveles tiene - que dar una respuesta, si ésta es acertada, se le indica que continúe, en caso contra--rio se indica el error.

DISCUSION DIRIGIDA.- El instructor trata un tema planteando pregun--tas a cada integrante del grupo, las respues--tas son anotadas en un pizarrón y después, en--unión del grupo obtener una conclusión.

PANEL DE DISCUSION.- Un grupo de expositores comentan y discuten so--bre un tema en el cual son expertos frente a un grupo de participantes, cada expositor cuenta - con un tiempo determinado para tratar su tema,- el grupo de participantes interviene por medio--de preguntas para aclarar los aspectos más im--portantes.

CORRILLOS.- Consiste en formar pequeños grupos para analizar y discu--tir ciertos temas, una vez que todos los participantes - conocen los objetivos y actividades a realizar se inicia el análisis y la discusión y posteriormente se aclaran - dudas y se obtienen conclusiones.

DIALOGOS SIMULTANEOS: Consiste en discutir un tema por parejas, -- un moderador o instructor, expone conceptos- o ideas que son comentadas por las parejas.

TORMENTA DE IDEAS : Se forman grupos para que cada integrante manifieste su idea, que ayude a resolver un problema, por lo que se logra estimular la participación y creatividad y se desarrolla la toma de - decisiones que mejoren la productividad posteriormente, se selecciona la mejor propuesta.

DEMOSTRATIVA O TALLER DE APRENDIZAJE: Es aquella en la cual el instructor que es normalmente el supervisor, lleva a cabo una demostración física de cómo llevar a cabo determinada tarea para determinado- puesto, haciendo resaltar los detalles de éste, para que después los participantes lo lleven a cabo y se les hace ver sus errores y sus aciertos, la operación se repite las veces que sea- necesario.

ESTUDIO DE CASOS : Se forma un grupo que estudie y analice un programa determinado para proponer soluciones, se elabora un documento que describe el problema a tratar, el grupo estudia el problema y considera las soluciones posibles y se inicia una dis-

cusión dirigida por el instructor para seleccionar y aplicar la mejor solución.

JUEGOS VIVENCIALES: Se llama juego porque tiene como base la competencia entre los participantes, esto es, para que los integrantes comprendan su comportamiento y el de los demás en base a vivencias de hechos previamente conocidos.

DRAMATIZACION: Consiste en la representación de situaciones hipotéticas o reales para que por medio de la experiencia de éstas puedan corregir errores y plantear soluciones para dichas situaciones y se concluye con una discusión controlada por el instructor.

FASE 4 : MEDIOS DE COMUNICACION :

Son todos aquellos materiales, equipos y accesorios, por medio de los cuales se vale el educando para adquirir conocimientos y se le da realismo y significado el proceso enseñanza-aprendizaje.

Pero de ningún modo de comunicación puede por sí solo lograr objetivos, sino que sólo son medios para el logro de ellos.

Estos medios de comunicación son recursos concretos, observables y manejables que propician la comunicación entre el instructor y los participantes y logra mayor objetividad en la información.

SELECCION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION:

Para seleccionar adecuadamente los medios de comunicación es necesario que se den dos aspectos principalmente.

- 1.- Analizan qué área del aprendizaje comprenden los objetivos ----
¿obtener conocimientos? ¿habilidades? ¿o modificar actitudes?
- 2.- Determinar de acuerdo al tipo de instrucción las actividades --
que se tienen que llevar a cabo para lograr el aprendizaje.

MEDIOS DE COMUNICACION MAS FRECUENTEMENTE UTILIZADOS:

- PIZARRON.- Es el instrumento más utilizado entre los instructores y los alumnos, permite anotar información que puede servir para discusión de grupo.
- ROTAFOLIOS.- Es un rectángulo de madera o metálico, en el cual se colocan láminas y hojas fijadas que al dar vuelta permite observarlas perfectamente y presenta una información que debe seguir una secuencia lógica.
- MAGNETOGRAFO.- Es una especie de pizarrón en el cual se adhieren imágenes y textos que se pueden cambiar fácilmente ya

que están adheridos a través de imán.

- PROYECTORES. - Sirven para facilitar la comunicación entre el instructor y el capacitando, mediante imágenes fijas o en movimiento.
- MAQUINAS-HERRAMIENTAS. - Es el medio por el cual se puede mostrar prácticamente a las personas que se están capacitando el manejo adecuado de éstas.

Después de haber seleccionado los medios de comunicación más adecuados para una empresa determinada, se acondicionan las instalaciones adecuadas para lograr una buena capacitación como son : iluminación, acondicionamiento del local, pupitres y todo el material necesario, ya que en la medida en que la empresa proporcione ésto, facilitará su tarea al instructor y logrará una mejor capacitación.

FASE 5 : EVALUACION :

Esta fase es en la cual por medio de la evaluación - el instructor y los participantes pueden medir el grado en que se han logrado los objetivos para lo cual en varias etapas del proceso debe llevarse a cabo la evaluación.

- EVALUACION INICIAL. - Es la que mide cualitativamente y cuantitativamente los conocimientos y habilidades que el ca-

pacitando tiene antes de empezar la capacitación o adiestramiento con respecto al tema que se va a -- tratar.

- EVALUACION DURANTE EL PROGRAMA O DE AJUSTE.- Es la información que el instructor va teniendo acerca del curso y que le permite realizar los ajustes necesarios de lo cual el instructor obtiene información de los conocimientos adquiridos por los participantes y los niveles de ejecución de los mismos.
- EVALUACION FINAL.- Esta evaluación es la que nos permite medir el grado de obtención de los objetivos.

Cuando el instructor tenga el conjunto de valoraciones que haya aplicado durante el curso, sabrá si los objetivos de capacitación y adiestramiento se cumplieron o no y a qué nivel de evaluación y podrá determinar en base a esto en qué punto del proceso estuvo el error.

FASE 6 : MATRICES PARA INTEGRACION DE LOS CURSOS.

Existen dos matrices en las cuales una vez que se cuenta con todos los elementos y se integre el curso, se vacía la información en éstas, de manera que auxilien en la integración de los programas.

EN LA MATRIZ No.1 SE ANOTA

- 1.- Nombre del curso.- Título que se le dará a la actividad a desarrollar.
- 2.- Población.- Determinación del nivel o los niveles al que se le dará la capacitación o adiestramiento.
- 3.- Objetivo Genérico.- Es aquel que enuncia los alcances que se pretenden que logren los aspirantes a la capacitación y adiestramiento.
- 4.- Objetivos Terminales.- Son aquellos pasos que nos llevarán a obtener el objetivo genérico.
- 5.- Objetivos Intermedios.- Son aquellos pasos que nos llevarán a lograr los objetivos terminales.
- 6.- Contenido.- Los temas por medio de incisos que contiene cada objetivo intermedio, los cuales pueden llegar a traducirse en objetivos específicos.
- 7.- Técnicas de Instrucción.- La que se haya seleccionado para alcanzar los objetivos.
- 8.- Medios de Comunicación.- Los que se crea son los adecuados de acuerdo a las técnicas de instrucción que se hayan seleccionado.
- 9.- Tiempo.- El tiempo necesario para llevar a cabo la terminación de cada evento.

Esta matriz No.1 se llena como tantos cursos haya, y a partir de ésto, se puede distribuir en términos de días que toca cada curso en una segunda matriz que contiene:

- 1.- Nombre del curso.- Se anota el mismo de la matriz No.1.
- 2.- Período.- Las diferentes fechas que abarcará el curso.
- 3.- El avance que se tenga por día del temario.
- 4.- Tiempo.- Duración que tendrá el desarrollo del tema.
- 5.- Receso.- Se calcula que por cada dos horas de instrucción debe -- existir un receso de 15 a 20 minutos y si el tiempo de -- la instrucción es menor a dos horas, reducirlo pero no -- eliminarlo.
- 6.- Número de curso.- El que se anotó en la matriz No.1.

MATRIZ No. 2

ORGANIZACION Y DISTRIBUCION TEMPORAL DEL CURSO DE:
(1)

1er. día	T	2do. día	T	3er. día	T	4to. día	T	5to. día	T	6to. día	N	T

RECESO (5)

FASE 7 : INTEGRACION DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Un plan de capacitación y adiestramiento está integrado por la mezcla de programas que intervienen en su desarrollo, y que a su vez están formados por cursos, por lo que se hacen necesarios los elementos que lo van a definir.

El objeto del plan es llenar las necesidades de capacitación y adiestramiento.

Un plan está formado por unidades, las cuales a medida que va descendiendo el nivel se describen con mayor facilidad, ésta se divide en varios niveles que son: primer nivel, corresponde al plan de capacitación y adiestramiento, el segundo nivel pertenece a los programas que forman el plan; el tercer nivel pertenece a los cursos que forman los programas; el cuarto nivel a los módulos que forman los cursos y el quinto a los pasos que integran los módulos.

Este es el proceso más comunmente usado para la integración de los planes de capacitación y adiestramiento que nos van a servir para que posteriormente se lleve a cabo el desarrollo del programa.

ALTERNATIVAS DE INSTRUCCION DE ACUERDO A LO PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DEL 8 DE ENERO DE 1979, ENTENDAMOS LOS CRITERIOS A SEGUIR PARA IDENTIFICAR LOS DIFERENTES TIPOS DE INSTRUCTORES.

- INSTITUCION O ESCUELA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO :

La persona moral autorizada para impartir cursos de capacitación y adiestramiento.

- INSTRUCTOR EXTERNO DE INSTITUCION CAPACITADORA :

La persona física que tenga celebrado contrato con una Institución o Escuela de Capacitación y Adiestramiento para impartir en su representación y con la responsabilidad de ella, aquellos cursos que hayan sido objeto de contrato entre un patrón y la Institución o Escuela a que pertenezca el instructor.

- INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE :

La persona física autorizada para impartir cursos de capacitación y adiestramiento.

- INSTRUCTOR EXTERNO ESPECIALIZADO :

La persona física que, teniendo el carácter de trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo, tiene como función exclusiva impartir cursos de capacitación y adiestramiento a los demás trabajadores de la empresa en que preste sus servicios.

- INSTRUCTOR INTERNO HABILITADO :

La persona que, teniendo el carácter de trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo, destina PARTE de su jornada normal de trabajo, según el plan de capacitación y adiestramiento de su empresa, a capacitar y adiestrar a otros trabajadores que ocupen puestos de trabajo en relación con los cuales él tenga conocimientos y experiencia.

Las siete faces a las cuales nos referimos anterior--
mente, son las oficiales o las que nos marca la Dependencia Oficial
UCECA para la formulación de planes y programas de capacitación y -
adiestramiento, nosotros pensamos que podría llevarse a cabo en ba-
se a seis palabras clásicas que podrían ser en un momento dado más-
fáciles de entender para todos los niveles jerárquicos de la empre-
sa y son los siguientes :

¿quienes?

¿qué?

¿cómo?

¿cuándo?

¿dónde?

¿porqué?

- ¿Quiénes?.- Después de llevar a cabo una investigación dentro de
la empresa que haya detectado las necesidades de --
capacitación y adiestramiento se determina a quién-
o a quiénes se debe impartir la capacitación y adies-
tramiento después de haber estandarizado los nive--
les educativos de los diferentes grupos.

- ¿Qué?.- Después de haber establecido los objetivos y de haber-
detectado las necesidades de capacitación y adiestra--
miento se pasará a ver qué tipo de capacitación y ----
adiestramiento se necesita dentro de la empresa y qué-
grado debe alcanzar el mismo, para lograr dichos obje-

tivos y cubrir las necesidades de la empresa, así como determinar la población que será capacitada o número de trabajadores a capacitar.

- ¿Cómo?.- Después de haber llevado a cabo los dos pasos anteriores se pasará a ver cómo se realizará la capacitación y el adiestramiento y pensamos que esto se puede efectuar basado en tres aspectos, que son los siguientes :

- Forma
- Técnicas de Instrucción
- Medios de comunicación

La forma nos determina la manera de elaborar el aprendizaje y tenemos por ejemplo que se puede realizar mediante una enseñanza sistematizada para lo cual deben establecerse las técnicas de aprendizaje o de instrucción.

Las técnicas de instrucción se refieren a los diferentes sistemas que puede utilizar la persona encargada de impartir la capacitación y el adiestramiento y la cual debe tener cuidado de escoger la más adecuada, entre las técnicas más importantes, además de las recomendadas por la UCECA, podremos citar las siguientes :

MESAS REDONDAS

EJEMPLOS REALES

CUESTIONARIOS

DISCUSIONES EN GRUPOS PEQUEÑOS

Por lo que respecta a los medios de comunicación que son todos aquellos elementos que en algún momento auxilian a la -- persona encargada de impartir los programas de capacitación y ---- adiestramiento al logro de los objetivos, estos medios de comunicación más frecuentemente usados son los siguientes:

PELICULAS

PROYECTOR DE DIAPOSITIVAS

CARTELES SERIADOS

TELEVISION

DISCOS

TRANSPARENCIAS

CINTAS

PROYECTOR DE ACETATOS

Para todos estos auxiliares, el administrador o la persona encargada de impartir la capacitación y adiestramiento - debe prever aspectos como mejor iluminación, tamaño o acondicionamiento del local, para lograr una mejor capacitación y adiestramiento.

- ¿Cuándo?.- Después de lo anterior, se efectuará el estudio para saber cuándo se llevará a cabo dicho programa, así como el tiempo que ocupará en el desarrollo del mismo, esto dependerá del tipo de curso que se de, ya que no es el mismo tiempo para un oficinista que para un tornero o un ensamblador.
- ¿Dónde?.- Después se plantea la interrogación en el lugar en el cual se dará la capacitación y adiestramiento, se debe ver si existe local e instalaciones adecuadas y si no ponerlas y también se debe ver si es conveniente para la empresa ponerlo o en su defecto alquilarlo.
- ¿Porqué?.- Aquí se decidirá el porqué se debe llevar a cabo la Capacitación y Adiestramiento, aquí también se puede medir el grado en que se ha logrado realizar los objetivos por medio de las evaluaciones que ha llevado a cabo el instructor.

El último paso será la integración de los planes y -- programas de capacitación y adiestramiento, las cuales se forman por los diferentes cursos que intervienen en él y que se van dando de acuerdo al nivel de importancia que tenga cada uno de estos cursos, al finalizar éstos, estaremos en posición de poder evaluar el nivel de adelanto de los capacitados o adiestrados y esto se hace con el propósito de detectar las desviaciones existentes y tratar de corregirlas o modificar el nivel de enseñanza, si esto fuera necesario.

C A P I T U L O I V

ORGANIZACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

LA ORGANIZACION es el orden técnico de las relaciones que se deben dar entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un Organismo Social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados, la Organización se basa en tres principios fundamentales que son:

- 1.- La Especialización.- Se adquiere más destreza, eficiencia y precisión, cuánto más se repite una función y se logra a través de la división del trabajo.
- 2.- Unidad de Mando.- Se deben jerarquizar los niveles de responsabilidad para que cada función tenga un solo jefe.
- 3.- Equilibrio, Dirección y Control.-A cada nivel jerárquico le corresponde implantar la forma de control adecuado para asegurar la Unidad de Mando.

a) FORMACION DE INSTRUCTORES:

La enseñanza normalmente implica el uso adecuado de una serie de recursos personales y materiales por lo cual es necesario entrenar y seleccionar adecuadamente a los instructores un grave problema en la Industria para el ejercicio de la Capacitación y Adiestramiento es determinar quien o quienes habrán de encargarse del en-

trenamiento, ya que puede darse el caso de que una persona sepa - mucho de su puesto pero no tenga los recursos personales necesarios para transmitir sus conocimientos, por lo cual es recomendable que los Instructores cuenten con ciertas características que son :

- 1.- Conocer bien el trabajo que han de hacer
- 2.- Querer enseñar a otros.
- 3.- Tener conciencia de lo referente a producción de calidad.
- 4.- Contar con recursos para comunicar ideas a los demás.
- 5.- Ser leal a la organización y sus objetivos.

También es aconsejable que a los elementos que se les va a habilitar como instructores sean entrenados en aspectos como :

La condición de grupos, preparación de material audiovisual, en la preparación de pruebas de aprovechamiento, en fin todo el material auxiliar para impartir Capacitación y Adiestramiento.

Dentro del aspecto de la formación de instructores debe tomarse en cuenta el concepto didáctico, el cual es una parte de la pedagogía que describe, explica y fundamenta los métodos más adecuados y eficaces para conducir al educando a la adquisición de hábitos, técnicas, conocimiento, etc., para su adecuada e integral formación.

La didáctica es un proceso de enseñanza-aprendizaje, la cual se basa en algunos métodos para llevarse a cabo y la didáctica es la que debe encargarse de ver si funcionan convenientemente o es necesario adoptar otros métodos de enseñanza-aprendizaje.

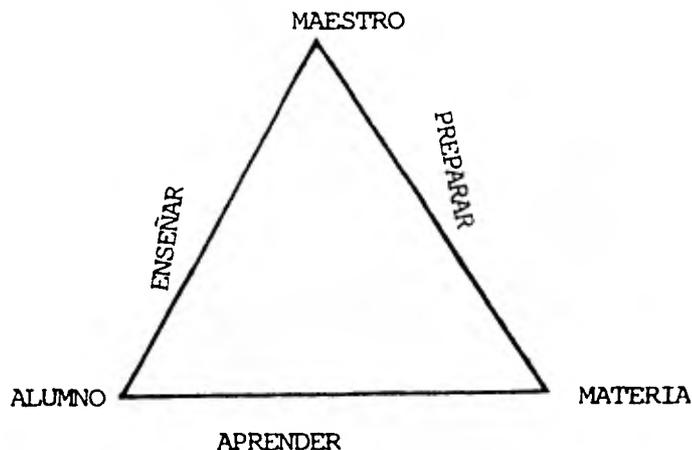
La didáctica como todo hecho educativo consta de una persona que enseña y otra u otras que aprenden, lo cual viene a significar un acto de comunicación.

La enseñanza no es otra cosa que el transmitir por parte del maestro, los conocimientos impartidos por él.

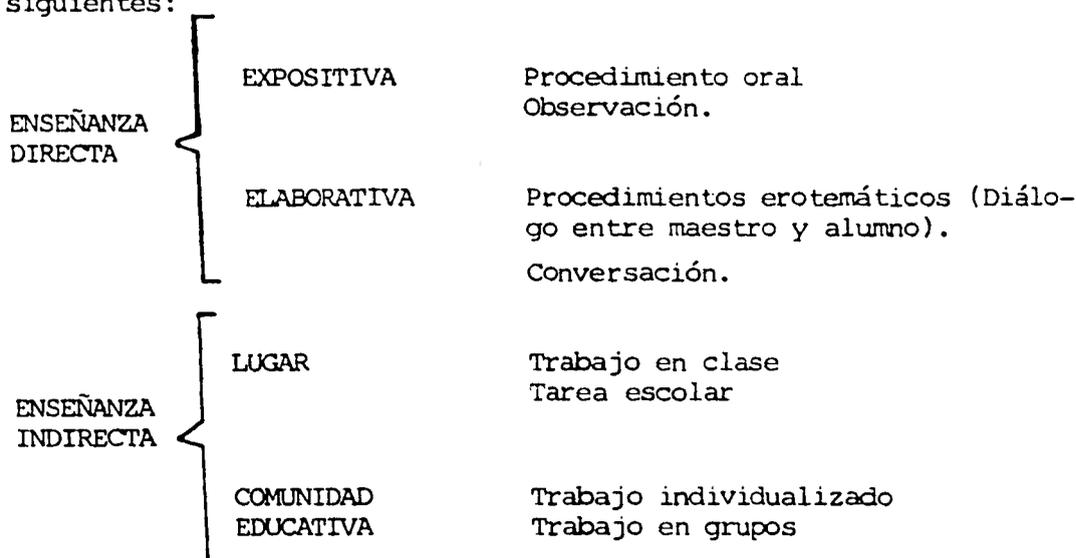
El Aprendizaje.- Es el aprender o recepción de dichos conocimientos por el alumno o sea que este hace las veces de receptor- por lo cual debe capacitarse o adiestrarse adecuadamente a la gente- que va a ser formada o habilitada como instructores.

Existe el triángulo didáctico, el cual nos muestra que - los tres elementos del proceso didáctico se encuentran en una rela-- ción polar, por lo tanto el alumno para aprender debe estar en con-- tacto con una materia que le va a enseñar algo.

El maestro, el cual transmite el conocimiento siguiendo- un procedimiento que sea adecuado para que el educando logre enten-- derlo, captarlo y en un momento dado logre transmitirlo para que pueda ser habilitado como instructor .



Existen tres grupos de enseñanza que son los más comunes y son los --
siguientes:



y la enseñanza mixta que es la que se combina de la directa y la indirecta.

Existe también la enseñanza y aprendizaje en los grupos--
lo cual se define como un conjunto de personas con un objetivo común.

Dicho grupo tiene propósitos, problemas, recursos y conflictos que deben ser estudiados y atendidos por el mismo grupo.

Aunque el grupo esté perfectamente aplicado a una tarea--
el factor humano tiene una importancia primordial ya que constituye--
el instrumento necesario para poder dar la capacitación y adiestra--
miento y lo cual trae como consecuencia la habilitación de uno o ---
varios de ellos en instructores.

En este caso el instructor no debe perder de vista el ob--
jetivo principal que se le asigne y que es el de lograr un entendi--
miento adecuado entre todos los miembros de dicho grupo para el logro

de su objetivo que sería en este caso lograr que todos los miembros del grupo logaran un aprendizaje adecuado y parejo.

Existen tres áreas hacia las cuales debe orientarse -- cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje que son :

- EL AREA COGNOSITIVA.- Que comprende varios aspectos como: conocimientos, comprensión, aplicación, análisis síntesis y evaluación.
- EL AREA AFECTIVA.- Que comprende aspectos como, Recepción (atender a estímulos), RESPONDER, VALORACION Y ORGANIZACION).
- EL AREA PSICOMOTRIZ.- En la cual se sitúa el conjunto de habilidades y destrezas que deben de implementar el desarrollo del estudiante y sería la Percepción, Preparación, Ejecución consciente o Automatización y Reorganización.

Por lo cual es importante contar con un nivel aceptable de un proceso de enseñanza-aprendizaje por medio del cual se puede capacitar y adiestrar a la gente en la medida en que la persona que fue habilitada como instructor haya captado a su vez el aprendizaje que fue recibido por él por lo que es importante que las empresas se preocupen en la superación de sus instructores y en los cursos impartidos por estos, con los cuales lograrán una adecuada capacitación y Adiestramiento.

C A P I T U L O V

INTEGRACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

Es la obtención y conjunción de los recursos humanos y materiales que la Organización y Planeación señalan como necesarios para un correcto funcionamiento de cualquier empresa, con respecto a los recursos humanos, se deben tomar en cuenta ciertos principios como : que la persona que va a ocupar un puesto dentro de la empresa deben buscarse siempre bajo la certeza de que cubrirán los conocimientos mínimos requeridos por el puesto para que lo pueda ocupar y desempeñar adecuadamente. Otro principio, es el de proveerse de los elementos administrativos necesarios y adecuados para poder desempeñar adecuadamente las obligaciones inherentes al puesto que va a desempeñar de igual forma.

La introducción adecuada es cuando se lleva a cabo en el momento justo y óptimo, para con esto poder adaptar a los hombres a las funciones y no las funciones al hombre, todas las funciones de la empresa deben estar perfectamente bien conjuntadas con los elementos materiales, los recursos humanos y toda la estructura de la empresa en su conjunto para poder llevar a cabo la integración adecuada requerida por determinada empresa en el momento óptimo y adecuado para lograr una introducción eficiente.

a) RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL:

A través de la integración, la empresa se allega de los elemen-

tos humanos y materiales que le son necesarios para desempeñar sus funciones, para lo cual la Administración de Recursos Humanos se apoya en ciertas técnicas, por medio de la cual la empresa se hace llegar al personal idóneo según sus requerimiento las técnicas de las cuales hablamos son básicamente Reclutamiento y Selección de Personal.

RECLUTAMIENTO.- Se debe entender como el conjunto de actividades encaminadas a poner en contacto con un determinado organismo de trabajo a las personas que potencialmente se consideran adecuadas para hacerlo funcionar.

Esta función establece el primer paso que debe llevar a cabo un Departamento de Recursos Humanos, con la ayuda de un plan adecuado se determinarán las necesidades, así como la clase de habilidades específicas necesarias para cubrir adecuadamente los puestos de la empresa, lo cual se puede llevar a cabo por medio de la Capacitación y Adiestramiento.

El adecuado mantenimiento de la fuerza laboral corresponde al desarrollo de políticas que determinen en forma clara qué personal y en qué número se necesita, dónde se debe localizar a las personas adecuadas y por último los sistemas a emplear para seleccionar a los aspirantes.

En el desarrollo y aplicación de estas políticas es necesario además tomar en cuenta el aspecto técnico, determinar

El punto de vista social del reclutamiento que aunado a las técnicas de selección y colocación ayuden a trazar el proceso mediante el cual se trate de ordenar la energía humana dentro de la situación ideal de su máximo aprovechamiento.

Si el reclutamiento es inadecuado, ocasiona la baja utilización del trabajo, es decir, encamina la energía humana a situaciones en la que los participantes no utilicen su máxima capacidad para adquirir y desarrollar experiencia en beneficio del trabajo.

Esto se da básicamente en empleados desalentados e insatisfechos que difícilmente podrán ajustarse sus intereses y capacidades a las oportunidades y mejoras ofrecidas por el organismo y en consecuencia sentir una creciente inseguridad en su actuación presente y futura, la cual se puede evitar al capacitarlo y adiestrarlo para que logre mejores puestos dentro de la empresa.

El reclutamiento será variable de una organización a otra, por lo cual en cada una deberá llevarse a cabo un estudio que determinará el camino más adecuado a seguir para que el organismo siempre cuente con una persona para cubrir el puesto vacante.

Examinando detenidamente el problema de reclutamiento de personal, encontramos la necesidad de llevar a cabo un análisis que nos indique a quién se debe buscar, qué tipo de persona se necesita y el número de éstas, dónde se encontrarán, ya sea dentro de la misma organización, fuera de ella o en ambas partes.

Esta condición nos lleva a tratar de localizar el camino adecuado que nos permita conocer las necesidades de mano de obra presente y futura.

Para la realización de un adecuado reclutamiento es recomendable prever ciertas situaciones de trabajo para que en un momento dado se lleve a cabo un estudio de necesidades y se vaya a las fuentes necesarias para tratar de conseguir los trabajadores adecuados para llevar a cabo las labores necesarias del orga--nismo.

Las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se localizan los recursos humanos necesarios para satisfacer -- las necesidades de las empresas públicas y privadas, en las prime--ras el reclutamiento cambia en forma absoluta ya que el personal -- es muy estable debido a su gran antigüedad, por lo cual el proble--ma de reclutamiento de personal es mínimo, en cambio en las empre--sas privadas se debe llevar a cabo un índice de rotación por lo -- cual la empresa debe pensar en la adquisición de nuevos empleados-- tanto en puestos de nueva creación como en los ya existentes, lo -- cual lleva a las empresas a un equilibrio que le permite determi--nar el establecimiento de políticas adecuadas para mantener un gru--po ideal de empleados, controlados y dispuestos a dar su máximo -- esfuerzo.

Las fuentes de reclutamiento se clasifican en In--ternas y Externas, las fuentes internas son las que están más liga

das con el organismo y pueden ser amistados, parientes o familiares del propio personal, las ventajas son la integración del personal - de nuevo ingreso, las fuentes internas también permiten cambios de trabajadores con ambición y empuje a puestos de mayor jerarquía y - responsabilidad y facilita ajustes y colocación satisfactoria de empleados mejorando la moral de éstos con lo cual la Organización gana en productividad.

También tiene algunas limitaciones como son el que la empresa puede resultar demasiado pequeña como fuente de reclutamiento, ya que muchas veces se requiere personal técnico especializado y por otro lado, se limita la posibilidad de obtener nuevas -- ideas que puedan venir de gente del exterior del organismo.

ALGUNAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNAS SON :

- ESCUELAS Y UNIVERSIDADES
- BOLSAS DE TRABAJO
- RECOMENDACIONES HECHAS POR EMPLEADOS DEL ORGANISMO
- OTROS ORGANISMOS
- PUBLICO EN GENERAL
- AGENCIAS DE EMPLEO
- MEDIOS PUBLICITARIOS

Será determinante en la buena marcha del reclutamiento la previsión de las necesidades, ya que ésto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, la pla-

neación e iniciación de los programas de entrenamiento en tiempo -- oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

ESCUELAS Y UNIVERSIDADES.- Estas son algunas de las fuentes de reclutamiento más importantes, ya que a través de éstas se obtienen - candidatos con cierta preparación que permita al organismo escogerlos, de acuerdo a las necesidades específicas del organismo.

BOLSAS DE TRABAJO.- La utilización de esta fuente de reclutamiento es poco utilizada por las empresas debido a que normalmente no ofrecen mano de obra especializada, sin embargo, debemos hacer notar -- que algunas veces cuenta con material aceptable.

RECOMENDACIONES HECHAS POR LOS EMPLEADOS.- Es la posibilidad que -- existe de que cada empleado de la Organización que esté satisfecho de su trabajo se convierta en medio para que esta satisfacción se - conozca y recomiende a familiares y amigos los beneficios de labo-- rar para el Organismo.

OTROS ORGANISMOS.- Se puede pensar en reclutar personal que labora en otra empresa ofreciéndole mayores sueldos y prestaciones, ésto - constituye una fuente de reclutamiento aunque ésto resulta poco éti-- co y se denomina "Piratería de Personal".

PUBLICO EN GENERAL.- Esta fuente potencialmente no tiene límite, en la cual siempre se dará la posibilidad de encontrar al candidato de seado.

SELECCION DE PERSONAL.- La selección está encaminada a determinar mediante la aplicación de medios y técnica, la identificación de - aquellas personas cuya capacidad, interés y demás cualidades, están de acuerdo con los requisitos establecidos dentro de cada uno de los puestos existentes de una Organización.

El principal objetivo del procedimiento de selección puede ser eliminar a las personas o solicitantes que es notorio que no sirven para desempeñar el tipo de empleo disponible en la Organización. Este procedimiento busca el acoplamiento de los recursos humanos en la Organización.

En la utilización de las técnicas de selección se debe evitar llegar a extremos, o sea que se les considere como un trabajo de máximo detalle, o sea que debe existir cierta flexibilidad para que no se pierda la visión del todo en el puesto.

Los mejores procedimientos de la selección se han derivado de la experiencia y ha demostrado que no es posible establecer la potencialidad del solicitante mediante la observación directa y superficial, ya que de esta forma intervienen factores como favoritismo, prejuicios, preferencia, etc.

La función de la selección involucra a una correlación cuidadosa de las características humanas y los requisitos - del trabajo dirigida hacia el mejor acomodo del individuo más adecuado al puesto.

Para poder llevar a cabo una adecuada selección de personal deben establecer requisitos definitivos para cada puesto - y que se determinen las bases para medir las características humanas.

El análisis de puestos nos proporciona información sobre las condiciones del trabajo y por lo tanto debe buscarse la satisfacción de dichas condiciones.

Un trabajo otorgado es un conjunto de tareas que - trae implícitos deberes y responsabilidades que en general es la labor asignada, ya sea a una persona o a un grupo de trabajadores.

La resolución de las bases para la medición de las características humanas resulta un problema cuya resolución es bastante difícil. Para describir, clasificar e identificar dichas características exige cuidado, atención y apegarse a una técnica que pueda ser aplicable.

Cualquier individuo revela un sin número de habilidades físicas y mentales, éstas combinadas, significan una serie de cualidades culturales que han sido adquiridas mediante la experiencia escolar y social del individuo alcanzando una infinidad de facetas, de tal manera que la evaluación de los seres humanos llega a - ser una empresa muy difícil, dentro de cada individuo existen un -- sin número de características que se unen y que están en correlación unas con otras como educación, las costumbres y convencionalismos, - influencia familiar, habilidades especiales que dificultan el lo---

grar determinar los rasgos de la personalidad, pero hay ciertas cualidades que identifican a cada individuo de los demás y que están íntimamente legadas con cada individuo, rasgos físicos, edad, altura, peso, sexo, capacidad, memoria, temperamento, etc.

Es una tarea primordial de la selección, determi--nar y estudiar las características de todos y cada uno de los soli--citantes para que por medio de ésto, preveer hasta donde sea posi--ble la actuación de cada individuo dentro del puesto que le será --asignado.

Ventajas que se obtienen realizando una eficiente labor de selección:

- REDUCCION EN LA ROTACION DE MANO DE OBRA Y PERSONAL EN GENERAL.
- AUMENTO EN LA EFICIENCIA EN LAS LABORES A DESARROLLAR.
- JUSTICIA EN LA ASIGNACION DE SALARIO DE ACUERDO CON LA CAPACIDAD INDIVIDUAL Y EL TRABAJO A DESARROLLAR.
- REAJUSTE INMEDIATO DE INDIVIDUOS CUYA COLOCACION HAYA RESULTADO--DUDOSA.
- ESTABILIDAD Y SATISFACCION DE LA FUERZA DE TRABAJO.

Existen tres principios en los cuales se debe ba--sar la selección de personal, colocación, orientación, ética profesional.

COLOCACION.- Es muy frecuente seleccionar a las personas tomando en cuenta un puesto específico, pero parte del trabajo del seleccionado es tratar de emplear los recursos humanos de la organización a través de encontrar las habilidades y aptitudes de las personas idóneas para ocupar el puesto dentro de la Organización.

Es decir, si un candidato no reúne los requisitos para ocupar el puesto vacante, pero el seleccionador cree que en algún momento puede ser un buen prospecto por sus características personales, es importante que el seleccionador descubra otras características y habilidades las cuales pueden servir para ocupar un puesto diferente en alguna otra parte de la Organización.

ORIENTACION.- No se puede olvidar que la Organización se encuentra dentro de un sistema económico, político social y que por ello cumplirá sus objetivos sociales.

El seleccionador no debe estar limitado únicamente a lo que pueda abarcar dentro de la Organización, sino que debe de emplearse y tener presentes los problemas por los cuales -- atraviesa el País, como son: Subempleo y Desempleo.

Es decir, que el seleccionador al no ocupar a algún trabajador debe tratar de orientarlo hacia otra fuente de trabajo que posiblemente lo ocupe, ya que esto es la única manera en que la empresa puede pagar el que esta persona haya invertido su tiempo en ella.

ETICA PROFESIONAL.- Es imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades implican gran responsabilidad, ya que pueden afectar a veces en forma definitiva la vida de otras -- personas, ya que si el candidato no es aceptado, o bien, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene aptitudes, o por el contrario tiene mayor capacidad de la necesaria, etc., esto puede llegar a convertirse en frustración, ya que se está interponiendo una barrera entre el organismo y el objetivo de la persona, lo cual es negativo para el candidato, para su familia y para la organización, lo cual representa una gravísima responsabilidad del seleccionador.

PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL.- Se inicia cuando existe un puesto que no tiene titular o sea una Vacante, previamente se lleva a cabo-- un estudio para ver si es posible redistribuir el trabajo entre los -- empleados ya existentes, si el estudio nos indica que ésto no puede -- llevarse a cabo, se solicitará al Departamento de Selección de Personal por medio de una Requisición sea cubierta dicha Vacante indicando los motivos por los cuales se ocasiona la nueva plaza una vez recibida la Requisición se recurrirá al Análisis y Valuación de Puestos, -- con el propósito de decidir los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente y el sueldo que se le pagará.

A continuación, se recurre al Inventario de Recursos Humanos, que es dar la oportunidad a que las personas que están dentro de la Organización logren ascensos por medio de las vacantes, con lo cual se logra que se mantenga una alta moral del personal, - se recurre a ellos, ya que independientemente de representar un costo menor en entrenamiento, éstos ya conocen a la Organización y ésta a ellos.

De no localizar a los candidatos aquí, entonces se recurrirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad para ingresar a la Organización, de no localizarse en esta cartera, entonces se recurrirá a las fuentes de reclutamiento entendiendo éstas como los medios adecuados para conseguir los trabajadores adecuados que lleven a cabo las labores necesarias del Organismo.

ELEMENTOS DE LA SELECCION DE PERSONAL.- Son las actividades que deben llevarse a cabo para lograr la selección de personal y son :

- a) Entrevista Preliminar.- Es la plática que se lleva a cabo con el solicitante para determinar en forma general si cubre los requisitos mínimos -- que se hayan decretado para un trabajador determinado y por otra lado, se le proporciona la información que éste requiera.

En esta entrevista se llevan a cabo preguntas - como: su grado de estudios, sueldo que solicita experiencia, sueldo actual, etc., o sea, todas- aquellas preguntas que el seleccionador crea que le servirá para en un momento dado determinar - si el solicitante tiene probabilidad de ser acep- tado o por el contrario, ser rechazado.

b) Solicitud de Empleo.- Dependiendo del resultado de la entre- vista preliminar y si a consideración del sele- ccionador, el candidato reúne los requisitos - fijados para el puesto se le expide una hoja - de solicitud para que éste la llene.

Esta solicitud normalmente contiene preguntas- con el fin de lograr con mayor precisión los - datos particulares del candidato.

Una vez entregada la solicitud por el solici- tante, el entrevistador se encarga de comple- tar la información con sus observaciones pers_o- nales y prepara las áreas que han de tratarse- en la entrevista profunda.

c) Pruebas Psicotécnicas.- Son una serie de pruebas o tests que- se utiliza para hacer la evaluación de las ca- pacidades de los candidatos con el objeto de -

disponer de elementos objetivos de juicio, los exámenes aplicados están principalmente dirigidos a medir inteligencia, aptitudes, personalidad, intereses, etc.

d) Entrevista Profunda.- Tiene por objeto inquirir sobre las áreas que en la entrevista previa se consideraron más importantes y conflictivas, obteniendo de esta forma un estudio más completo y preciso del candidato siendo durante esta entrevista donde se determina su aceptación o rechazo.

e) Encuesta-Socio-Económica.- Consiste en determinar el nivel social y económico del solicitante, lo que se deduce de la ocupación de sus padres, del ingreso familiar y del medio social donde se desenvuelve el prospecto, normalmente se hace una visita al hogar del individuo, con objeto de visualizar objetivamente la situación y el medio ambiente en que se desarrolla.

f) Verificación de Referencias.- En la hoja de contratación debe incluirse una sección donde se indican las referencias de personas que conocen el prospecto. Con base en ello, el entrevistador indaga sobre

la solvencia moral del mismo, también pueden -- solicitarse referencias, en las empresas donde ha trabajado con anterioridad, a fin de formarse un criterio sobre su personalidad y desempeño en el trabajo.

g) Examen Médico.- El examen médico es un requisito indispensable -- para proceder a la contratación del candidato, -- puesto que conviene a la empresa cerciorarse so bre la salud de sus miembros, a fin de tener se guridad sobre su capacidad de trabajo.

h) Entrevista Final y Contratación.- Cuando a juicio del entrevistador el candidato satisface los requerimientos -- del puesto, concerta con él una última entrevista con objeto de participarle su aceptación en la empresa y al mismo tiempo ultimar detalles -- y afinar diferencias.

Durante la entrevista final se da a éste una -- motivación de bienvenida a la empresa.

Posteriormente, se le sujeta al trámite de cubrir una serie de requisitos para llevar a cabo su contratación definitiva (documentos comproba torios, constancias, etc.).

b) Introducción al Sistema.- Cuando se selecciona y contrata a-- una nueva persona para que ocupe un puesto en - la empresa, es necesario que no se pierda de vista, en virtud de que una nueva personalidad se-agregará a la empresa, por lo cual es necesario la inducción del trabajador con el fin de que - se adapte o se integre lo más rápido y eficaz-- mente posible al nuevo medio, para lo cual la - Organización deberá impartir el primer curso de Capacitación a sus trabajadores, con el fin de- evitar ineficiencia e insatisfacción de parte - del nuevo elemento y originar en este que las - primeras vivencias en su actividad originen re-cuerdos agradables para que de ellos derive su- estabilidad y lealtad a la empresa.

Los puntos que suelen informarse al nuevo trabajador son de la siguiente naturaleza :

- 1.- Se le da idea de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización, sus principales funcionarios, su sindicato, etc.
- 2.- Normas y políticas generales de personal; qué espera la empresa del nuevo trabajador y qué puede esperar éste de la empresa.

- 3.- Reglas Generales sobre disciplinas: lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- 4.- Beneficios de los que puede disfrutar, tales como cajas de ahorro, despensas, etc.
- 5.- Es conveniente hacerle visitar la planta y presentarlo con algunos de los jefes.

Lo que quiere decir que es conveniente llevar a cabo un programa de inducción del nuevo trabajador con el fin de que el acoplamiento entre la Organización y él sea lo más rápido posible.

Existen ciertos tipos de folletos de bienvenida que son denominados como ayuda técnica. En ellos se consignan los temas mencionados al hablar de la inducción.

PERIODO DE PRUEBA.- Puede decirse que este paso es la continuación de la inducción durante el cual pueden efectuarse las investigaciones y pruebas que el Sindicato no acepta que se efectúen antes.

Siendo posible establecer las pruebas prácticas que previamente se seleccionaron y estandarizaron.

ENTREVISTAS DE AJUSTE.- Una de ellas es la que se realiza cuando el trabajador va a causar planta por haber pasado satis--factoriamente el período de prueba, otras se realizan durante el em

pleo normal, sobre todo al llegar cada aniversario de su ingreso, para analizar sus avances, mejoramientos y además es un medio de motivación.

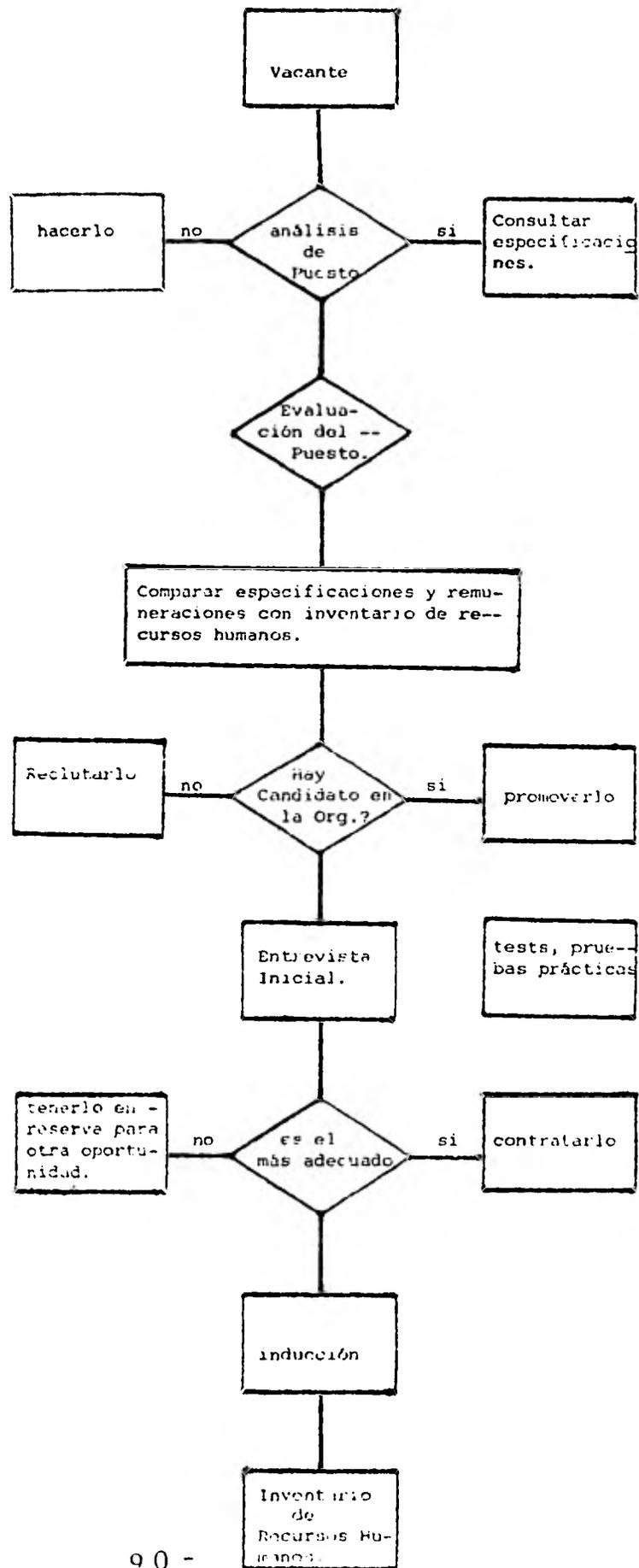
c) DESARROLLO.- El desarrollo tiene mayor significado y busca --- crear en el entrenado un conjunto de hábitos morales y sociales que se necesitan para el desarrollo de ejecutivos, la empresa necesita que sus colaboradores se formen hábitos de cooperación, de veracidad, de lealtad y adhesión a la empresa, --- etc., ya que en esto está incluido el progreso intelectual del hombre y consecuentemente abarca la adquisición de conocimientos y obtención de habilidades para el buen desarrollo dentro de la empresa.

El desarrollo normalmente se da en jefes de alta-categoría y es indispensable desarrollar en ellos un conjunto de características que les del el --- "Status Social" y el conjunto de cualidades psicológicas que necesita para ejercer con eficiencia el mando.

Con el desarrollo debemos tratar que la Capacitación se complemente íntegramente a la personalidad de nuestros ---

trabajadores (carácter, hábitos, educación de la voluntad, relaciones humanas, capacidad para dirigir, sensibilidad hacia los - problemas humanos, etc.). Hasta ahora las empresas se han preocupado más por el desarrollo de ejecutivos, pero consideramos -- que este se debe dar a todo nivel.

Es por esto, que cuando se imparte la Capacitación - pueda hacerse necesario que el trabajador participe en varios -- cursos, para que de esta manera pueda lograr su maduración integral.



C A P I T U L O VI

DIRECCION

DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

Según el Diccionario Enciclopédico, la palabra -- Dirección "es la acción de dirigir, persona o conjunto de personas-- encargadas de dirigir, encaminar hacia cierto punto, mandar, hacer, ejecutar, etc."

Otra definición de Dirección es la que nos da el Profesor Agustín Reyes Ponce y es la siguiente: "La Dirección es -- aquel elemento de la Administración en el que se logra la realiza-- ción efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del Ad ministrador ejercida a base de decisiones y vigilando que se cumplan adecuadamente todas las órdenes emitidas".

Otra definición de Dirección es la que nos pro-- porciona Koontz y O'Donnell que es la siguiente: "La Dirección es-- el aspecto Interpersonal de la Administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y-- eficiencia al logro de los objetivos de la empresa, o sea que es -- la obtención de los resultados o el logro de los objetivos de todo lo que se ha previsto y planeado y para lo cual se ha organizado e integrado, se puede decir que la toma de decisiones es la parte fi nal del proceso administrativo, ya que todo lo previsto, planeado, organizado, integrado, dirigido y controlado, no servirá de nada -- si no nos lleva a tomar decisiones, lo cual es difícil ya que se --

combinan muchos aspectos como son: el tipo de problema de que se trate y las circunstancias que prevalezcan en el momento de la toma de decisiones.

a) EL ADMINISTRADOR COMO UN HABILITADOR DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO:

Esto lo lleva a efecto el Administrador por medio de toma de decisiones, ya sea ejerciendo un mandato directo o delegando esta autoridad y vigilando que las órdenes emitidas sean llevadas a cabo debidamente.

El Administrador para poder llevar a efecto una Dirección adecuada debe apoyarse en tres factores principales, que son: la motivación, la comunicación y el liderazgo, teniendo cuidado al llevarla a cabo, ya que una dirección defectuosa puede destruir toda la actividad realizada en la Compañía.

Es importante señalar que el ser humano es por naturaleza cambiante, ya que cuando éste obtiene éxitos o que los objetivos se alcanzan adecuadamente, éste se ve contento, y cuando por el contrario tiene problemas se decae, lo cual viene a significar un problema, ya que el hombre es un ser que se interesa por sí mismo y por su familia y no puede apartarse de la influencia de los factores externos cuando este se presenta a trabajar dentro de la Compañía para la cual está laborando.

Por todo ésto, el Administrador no puede apartarse de este problema, por lo que no puede dejar de percibir los

problemas de los trabajadores, ya que la empresa solo satisface en parte las necesidades de los trabajadores, por lo cual el Administrador debe tratar de motivarlos para beneficio de él, de la empresa y de los mismos trabajadores, porque si solo se les trata como medio de producción se encontrará ineficiencia e ineficacia al desarrollar sus labores, todo esto, puede ser afectado por la mayor o menor capacidad del Administrador para dirigir.

El administrador, por ser la persona que directa o indirectamente lleva a cabo la Dirección debe ser la persona que más control debe tener y además debe tratar de crear un ambiente interno que incite al empleado a desarrollar toda su capacidad productiva.

El trabajo es un esfuerzo que el individuo realiza para el logro de un objetivo establecido, el hombre normalmente labora en empresas establecidas, ya que esto significa un medio de subsistencia, aunque esto no quiere decir que no puede trabajar, aparte de esto en algo que le sea más satisfactorio o en lo cual encuentre ciertas libertades como son: las de no ir a la oficina, o no checar una tarjeta, etc., y además labora en empresas establecidas por la necesidad que tiene de comprar bienes y servicios, -- pero además el empleado necesita laborar en un ambiente favorable en el cual se le permita ciertas innovaciones en el sistema, si es que son adecuadas, trabajar con gente agradable y además que tengan reconocimiento por su actuación, cuando un Administrador se da

cuenta de ésto, tratará de satisfacerlo, con lo cual motivará a la gente a rendir su máximo esfuerzo.

El individuo puede ser dirigido y las razones para esto son muy variables, ya sea por seguridad, ingresos, poder, etc., y el individuo se deja dirigir cuando le satisfacen sus necesidades.

Al trabajador le gusta ser dirigido, pero con efectividad y entonces desarrollarán bastante, de lo contrario trabajarán lo necesario para salir adelante, por lo que el Administrador debe darse cuenta de este aspecto natural del hombre y debe saber aprovecharlo al máximo, poniendo en práctica su capacidad de dirección.

Los beneficios que se pueden obtener teniendo una buena dirección son inmensos, por lo cual la necesidad de desarrollar la habilidad para dirigir que tienen todos los Administradores es vital para todos los sectores de la Organización.

Aunque el Administrador forma parte del grupo, es necesario separarlo y darle el nivel jerárquico que le corresponde, ya que este se le han asignado recursos, llámense humanos, tecnológicos o de otra índole y que él es el responsable de integrarlos, -- por lo cual debe existir relación entre el Administrador y los subordinados, ya que el comportamiento de un grupo depende de la clase de Administrador que sea.

MOTIVACION.- Para que la motivación se pueda dar deben existir --- ciertas necesidades y deben darse ciertos incentivos, ya que la mo tivación puede alterarse dependiendo de las necesidades que tenga el individuo puede ser por ejemplo, que el hombre desee participar en un grupo para desarrollar esfuerzos iguales para obtener resultados también más o menos iguales y éste puede ser su medio de motivación, pero puede darse el caso que trabajar en el grupo no sea su motivación, sino que este pudiera ser contar con un salario que pueda proporcionar su seguridad en sus necesidades, por lo cual el Administrador debe tratar de encontrar la forma de motivarlo.

El Administrador es responsable de lograr la motivación de sus trabajadores con las limitaciones que su nivel jerárquico - se lo permita, normalmente debe lograr la motivación de los niveles más bajos que el suyo.

Se motiva a la gente con el fin de tratar de que ac--- tuén como uno desea, es decir, el hombre realiza el trabajo que ha ce por su propia voluntad o bien porque ha sido bien motivado.

Existe cierta relación entre necesidades e incentivos, ya que con estos se satisfacen las necesidades, pero esta relación variará de individuo a individuo o de momento a momento, ya que - el incentivo satisface más a un individuo que tiene mayor necesidad, por lo que además su fuerza motivadora será mayor.

Existen varios tipos de necesidades entre las cuales tenemos:

NECESIDADES INNATAS

NECESIDADES ADQUIRIDAS

NECESIDADES SOCIALES

NECESIDADES DE SALVAR EL PRESTIGIO

NECESIDADES INNATAS.- Son aquellas que por naturaleza trae consigo - el hombre como es: el hambre, la sed, los impulsos sexuales, etc., - todas estas necesidades son inherentes a la naturaleza del organismo por lo cual se les denomina "Naturales" o "Innatas".

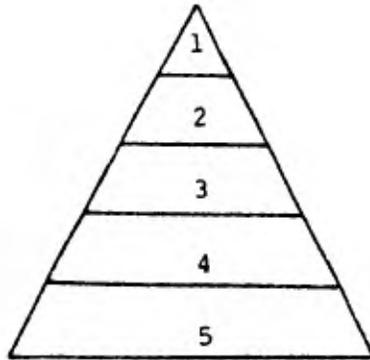
NECESIDADES ADQUIRIDAS.- Son aquellas que se obtienen por medio de la experiencia, esto es, que no se puede retroceder a métodos más antiguos que a los que se han acostumbrado, o sea que si a las ventajas de vida de hoy en día se les considera como un lujo se estaría - negando las necesidades adquiridas.

NECESIDADES SOCIALES.- Por naturaleza el ser humano es social, ya - que siente la necesidad de pertenecer o ser miembro de un grupo, el -- hombre siente la necesidad de ser útil, esto quiere decir, que mu--- chas veces se siente necesidad de sentirse uno mismo importante, el- ser reconocido dentro de una empresa aunque el salario no sea mucho, muchas veces hace que el ser humano se sienta bien, esto es que sa-- tisfaga el "ego" de las personas y que estas sean reconocidas y que- ridas.

NECESIDADES DE SALVAR EL PRESTIGIO.- Esto puede explicarse por ejemplo cuando una empresa está dispuesta a gastar una cantidad de dinero para tapar algún error cometido por un empleado, esto con la finalidad de proteger sus sentimientos.

Por todo lo anterior, vemos que existen diferentes tipos de necesidades, las cuales deben tratar de satisfacerse, pero es un hecho que existen necesidades insatisfechas y esto es conveniente, ya que si todas las necesidades estuvieran satisfechas no existiría medio de motivación, pero es necesario para el Administrador tratar de conocer las necesidades de un individuo si quiere comprender su conducta, la finalidad es tratar a las personas de acuerdo con sus necesidades, la persona que siente las necesidades es la que puede expresarlas pero solo quiere y puede llevarlo a cabo cuando se le comprende y acepta.

Una de las formas de satisfacer los diferentes tipos de necesidades es precisamente la Capacitación y el Adiestramiento adecuado al personal de lo cual es responsable el Administrador, ya que teniendo como base la Capacitación y el Adiestramiento puede aspirar a mejores puestos dentro de una empresa, con lo cual va a poder adquirir bienes y servicios y podrá satisfacer, por lo tanto las necesidades naturales, las adquiridas, las sociales, etc.



Necesidades básicas de la vida; alimento, vivienda, etc.

Necesidades para la salud y la educación; métodos, elección de alimentos, etc.

Lujos: necesidades adquiridas.

Posición Social.

Poder.

COMUNICACION.- Es la manera por medio de la cual se pueden comunicarse o más personas y transmitirse ideas, habilidades, información, etc., lo cual se puede lograr por medio de la Capacitación y el --- Adiestramiento, dicha comunicación siempre debe tener una respuesta que no siempre significa una aceptación pasiva.

Existen varias maneras de llevar a cabo la comunicación, se puede llevar en forma verbal, escrita, por medio de la telecomunicación, etc., pero en todos los casos debe ser una corriente que fluye en ambos sentidos, o sea que debe existir un Emisor y un Receptor esto es, alguien que explique o emita ideas y otro que las capte y -- las lleve a cabo.

El Emisor debe tener el conocimiento suficiente y la experiencia de lo que desea comunicar.

El Receptor es el encargado de captar la comunicación - que el Emisor trata de dar y además el emisor espera la comprensión y aceptación del mensaje que se le ha dado.

La importancia de la comunicación estriba en la transferencia de información que en un momento dado puede existir entre un individuo y otro (capacitado y capacitador) por medio de esto se -- puede modificar la conducta, se efectúan los cambios necesarios y - se trata de lograr los objetivos.

La comunicación es importante también para que los Administradores lleven a cabo una buena toma de decisiones que puedan - utilizarse en beneficio de la Compañía, el Administrador debe saber aprovechar el flujo de información que tendrá, ya que todos los trabajadores de la Compañía serán emisores de una o de otra forma hacia el Administrador, por lo que éste debe saber escoger la información adecuada para lograr una buena toma de decisiones.

Existe también barreras para el buen funcionamiento de la comunicación tales como :

- a) Mensajes mal expresados
- b) Traducciones defectuosas
- c) Falta de atención
- d) Desconfianza en quien comunica
- e) Omisión al comunicar

Como en todo, en la Comunicación debe existir el control y una de las formas de llevarlo a cabo es que los Administradores, - supervisores, etc., sean los responsables directos de la información que pide y que transmite, la cual debe ser clara y bien dirigida y - que le permita tomar decisiones en base a los reportes obtenidos de las demás personas.

En base a todo esto, el Administrador puede ser la persona encargada de coordinar e inclusive de impartir programas de Capacitación y Adiestramiento llevados hacia las personas, por medio de los diferentes tipos de comunicación que existen, dependiendo de la visión del Administrador para lograr aprovechar el flujo de información que nos permita satisfacer las necesidades de los trabajadores y de la empresa.

LIDERAZGO.- Es la habilidad que los administradores puedan tener para lograr que sus subordinados realicen sus tareas adecuadamente.

El supervisor forma parte de un grupo, pero se distingue en que guía, conduce y dirige a algún grupo para lograr sus objetivos mediante el esfuerzo de todo el grupo, pero sin perder su identidad, la función de Liderazgo es tratar de convencer a los seguidores para que contribuyan a lograr las metas de la Organización.

El Liderazgo está basado en el aspecto carismático, es decir, aspectos personales del líder que hacen que la gente lo siga y lo acepte para que los lleve hacia el logro de los objetivos.

Existen cuatro tipos de supervisores que son :

- El Autócrata Consumado
- El Autócrata Benévolo
- El Indiferente
- El Demócrata

AUTOCRATA CONSUMADO. - Es aquel que no tiene capacidad para desarrollar la autoridad por sí mismo y sólo depende de la autoridad que le da la Compañía, o sea, de la autoridad formal.

Este tipo de supervisores no prepara ni capacita a su gente, ya que supone que el trabajo es un castigo y que lo mejor es amenazar a la gente con el despido.

El grupo tiene diferentes reacciones hacia este tipo de supervisor como son :

- Sumisión y resentimiento.
- Aceptación mínima de responsabilidad.
- Irritabilidad.
- La satisfacción del grupo al sentir que engaña al supervisor.
- Baja productividad.
- El trabajador no desea capacitarse ni adiestrarse.
- Ausencia en el trabajo.

Por lo que pensamos que este tipo de líderes son un freno para la capacitación y el adiestramiento.

- AUTOCRATA BENEVOLO. - Este tipo de líder es aquel que basa su autoridad en el cariño y simpatía hacia los trabajadores, es paternalista, ya que protege y trata al trabajador como si estuviera en su --

propia familia, usa la amistad como un modo de influir en los trabajadores para lograr los objetivos deseados y también en este caso, - el grupo presenta diferentes reacciones, como son;

- No existe iniciativa del Grupo en espera de la del Supervisor.
- No se expresan ideas positivas.
- Se percibe sumisión.
- No existe desarrollo personal.
- Existe simpatía hacia el líder, pero con cierto recelo de algunos.

Pensamos que este tipo de líder también significa un freno para la Capacitación y el Adiestramiento, ya que las reacciones del grupo no son tan favorables que nos permitan llevar a cabo programas de Capacitación y Adiestramiento.

- EL INDIFERENTE.- Es un tipo de líder, al cual no se le debe de dar responsabilidades, ya que este no la tiene para lograr los objetivos y cada vez que puede delega la responsabilidad para que otra persona sea la responsable, es un jefe que es impuesto en ese lugar y que realmente él no hubiera querido serlo, por lo cual rehúye a sus responsabilidades y también en este caso existen reacciones del grupo.

- La moral y la productividad estarán al mínimo.
- El trabajador tiene poco interés en el trabajo.
- No existe el espíritu de grupo ni el trabajo de equipo.
- Incertidumbre en los trabajadores (no saben qué y cómo hacerlo).

Creemos que algunas otras reacciones del grupo hacia

Este tipo de líder serán las siguientes:

- Falta de interés de los trabajadores por capacitarse y adiestrarse.
- Poco interés en la Compañía.
- No lograr los objetivos establecidos.

Por lo anterior, creemos que no es un tipo de líder al cual se le puede encomendar la Capacitación y el Adiestramiento de una Compañía, en primera por la falta de responsabilidad de éste para llevarla a cabo, y enseguida porque con él la reacción del grupo sería de indiferencia o apatía hacia la Capacitación y Adiestramiento, por lo que sería inoperante tratar de llevar a cabo programas de Capacitación y Adiestramiento.

EL DEMOCRATA.- Este líder es aquel que se ha dado cuenta que la mejor forma de lograr los objetivos es llevar a cabo un liderazgo en el cual él es el principal responsable y acepta esta responsabilidad, pero también le da a cada trabajador su responsabilidad y además se le reconoce, o sea, que él no basa su mando en la autoridad formal que la Compañía le da, sino que la basa en la autoridad informal, esto es, en la buena relación que exista con sus subordinados, esta forma de liderazgo le otorga al trabajador los medios necesarios para mejorar, pero sí los desarrolla o no es cosa del propio trabajador.

Las reacciones que la gente tiene de este tipo de liderazgo son las siguientes:

- Alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- Producción de excelente cantidad y calidad.
- Excelente trabajo de Grupo.
- Menos problemas de rendimiento y motivación.
- Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.

Pensamos que otras reacciones del grupo ante este tipo de liderazgo son las siguientes:

- Interés por la capacitación y el adiestramiento.
- Eleva el interés de los trabajadores por la Compañía.
- Motiva a los trabajadores para lograr puestos más altos.

Creemos que este tipo de líder es el más adecuado, ya que deja que cada trabajador ejerza su responsabilidad dentro del trabajo y como vemos es el más adecuado porque además permite que la gente se capacite y se adiestre para beneficio propio y de la empresa.

Por lo anterior, se deduce que la autoridad es aquello con lo cual las personas ejercen mando o control sobre otras.

Puede también el supervisor en base a esta autoridad llegar a tomar decisiones que afecten a otras personas y además el supervisor debe saber cómo y cuándo delegar la autoridad, así como la forma de ejercerla.

C A P I T U L O V I I

CONTROL DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

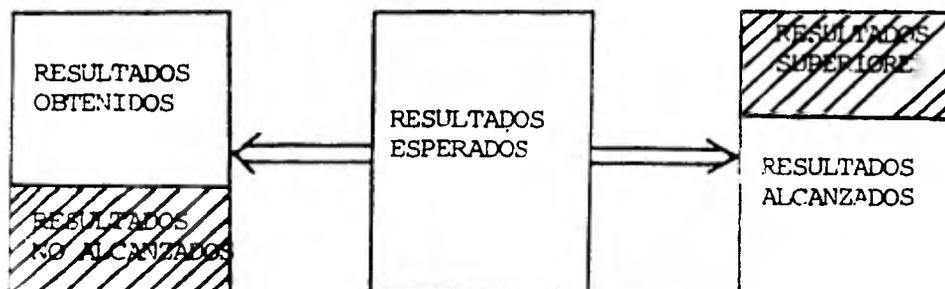
Podemos decir que en las diferentes Compañías de México y el mundo, el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a los procedimientos planeados y a las políticas establecidas, tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan corregir y evitar así su repetición, esto se puede hacer durante el programa o al final de éste.

El control es aplicable a todas las cosas, a las personas y a los actos, para que el control sea eficaz, es preciso que se haga en el tiempo oportuno y vaya seguido de sanciones o correcciones, es decir que si las conclusiones de un control, incluso muy bien realizado llegan demasiado tarde para que sea posible utilizarlas, o si bien estas conclusiones o resultados prácticos que de él derivan son destendidos el control habrá sido una operación inútil.

Bien realizado el control, es un valioso auxiliar de la -- dirección, puede darle información necesaria que la vigilancia jerar-- quizada sería a veces incapaz de ejercitar, lo mismo que los demás elementos del proceso administrativo, exige siempre una atención sostenida, ya que se considera como un medio de previsión y operación del mismo proceso, su fijación y establecimiento tendrá que ser sobre bases -- analizadas y bien estructuradas para saber los controles que deberán -- utilizarse, un punto importante en el control será saber interpretar -- los resultados, es decir tratar de comparar lo que se esperaba, con lo que se obtuvo, de ello puede resultar:

- Que se obtuvo exactamente lo que se deseaba en la forma y tiempo en que se estimaba.
- Que una parte de lo que se había previsto, no fue obtenido.
- Que se obtuvo más de lo que se deseaba, en uno o varios campos.
- Que se obtuvieron otros resultados, además de los esperados, que -- bien pueden ser positivos, negativos o indiferentes.

Viéndolo gráficamente podría ser :



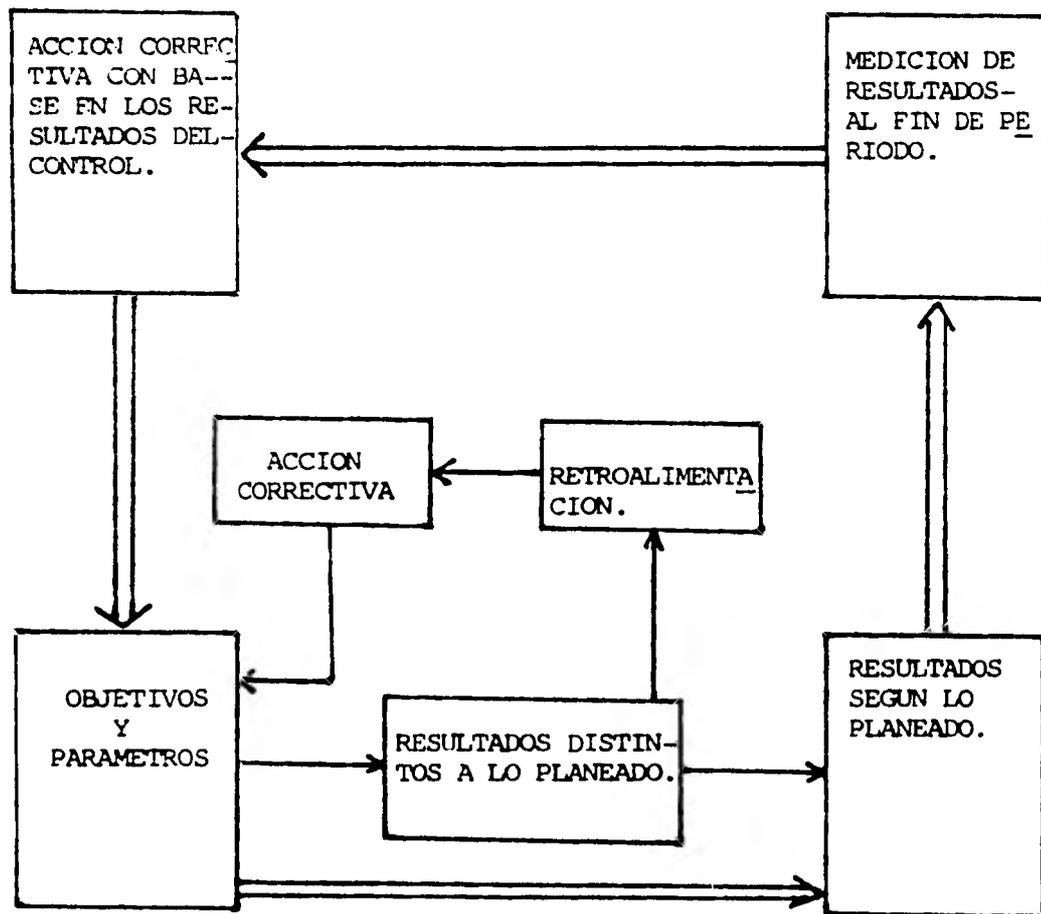
Una definición del control que se relaciona con lo mencionado anteriormente es la de Maddock que nos dice:

"Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes".

Por lo que podemos sintetizar que es la Recolección Sistemática de datos para la realización de buenos planes.

Como lo mencionábamos al principio del tema, con el control podemos obtener una "Retroalimentación" de las informaciones y utilizarlas para que la acción correctiva se inicie en forma automática, -- con lo cual, no hay necesidad de esperar hasta que se produzcan íntegramente los resultados para ejercitar la acción correctiva, un procedimiento previamente establecido, va corrigiendo la acción constantemente, con base en esos resultados, sin necesidad de detenerla.

Esto podría ser representado por la siguiente gráfica:



Los parámetros o estándares son indispensables para el buen funcionamiento del control, y será mejor cuánto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares, habrá veces que sean producto de realizaciones anteriores o de meras estimaciones sin bases suficientes, pero no se podría decir que se controla algo, si lo obtenido no se "valoriza" y para ello se compare con "algo".

PROCESO DEL CONTROL :

- 1.0 Establecimiento de los medios de control.
- 2.0 Operaciones de recolección y concentración de datos.
 - 2.1 Inventario de recursos humanos, materiales técnicos y auditorías - administrativas.
- 3.0 Interpretación y valoración de los resultados.

UTILIZACION DE LOS MISMOS RESULTADOS:

Para concluir mencionemos el principio de excepción:

"El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se -- concentra en los casos en que NO se logró lo previsto, más bien que - en los resultados que se obtuvieron como se había planeado".

- 1.1 Gráficas de Gantt, Estadísticas, Registros, Presupuestos.
- 3.1 Mayor productividad, baja en los índices de rotación y de accidentes de trabajo.

a) Evolución y Evaluación de la Capacitación y el Adiestramiento:

Nuestro objetivo ha sido interpretar la Capacitación y el- Adiestramiento como un proceso administrativo y es así como menciona-

remos los elementos que esencialmente intervienen en este proceso para que de esta manera se pueda establecer un buen control y así logremos nuestros objetivos.

El primero de estos elementos es el que se basa en el Artículo 153-A de la Ley Federal de Trabajo el cual dice: Las empresas del País tienen la obligación de capacitar y adiestrar al total de sus trabajadores bajo los siguientes lineamientos:

I Art. 153-I de la Ley Federal del Trabajo indica:

En cada empresa deberán constituirse comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, las cuales vigilan, supervisan, autentifican y examinan las acciones que sobre la materia se realizan dentro del centro productivo.

Estas comisiones permitirán que los trabajadores puedan emitir opiniones, efectuar propuestas, inquietudes, en relación con los métodos y procedimientos utilizados para este fin.

II Art. 153-N determina que las empresas deberán formular planes y programas específicos de capacitación y adiestramiento y a su vez presentarlos ante la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su aprobación.

III El artículo 153-V prescribe que todo trabajador sujeto a la Capacitación y al Adiestramiento, una vez concluida ésta, debe recibir una constancia de habilidades laborales, con la cual acreditará ha

ber llevado y aprobado un proceso de Capacitación, dicha constancia es-
expedida por el capacitador, y la empresa está obligada a enviar listas
de ellas a la UCECA para su registro y control, un análisis más deta-
llado se llevará a cabo en una sección posterior.

Es conveniente analizar algunos lineamientos que se re-
laciona con los elementos antes mencionados:

Los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento
que estén establecidos o en su caso las modificaciones que se hayan con-
venido de los planes ya implantados, deberán turnarse a la Secretaría -
de Trabajo y Previsión Social, dentro de los 15 días siguientes a la ce-
lebración, revisión o prórroga del contrato colectivo cuando éste rijan
en la empresa, cuando rija contrato individual, deberán presentarse den-
tro de los primeros sesenta días de años impares (Artículo 153-N), es -
decir, que depende del tipo de contrato que exista en la empresa, va-
rían los plazos para presentar los planes y programas de Capacitación -
y Adiestramiento que se hayan acordado ejecutar, así como a continua-
ción los ya establecidos.

El Art. 153-B previene que la Capacitación y el Adiestramiento puede --
efectuarse dentro de la empresa o fuera de ella, por conducto de perso-
nal propio, (instructores internos habilitados y especializados) o per-
sonal externo (instructores independientes o instituciones capacitado-
ras), o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establez-
can, mediante el pago de la cuota respectiva.

El Art. 153-E nos señala la obligación de que la Capacitación y el - --

Adiestramiento, deberán impartirse durante las horas de jornada de -
trabajo a menos que se convenga patrón y trabajador hacerlo en forma-
mixta o fuera de ella, y cuando el trabajador desee capacitarse en -
una actividad distinta a la de su ocupación, esta instrucción será -
fuera de la jornada de trabajo, para el caso de la desobediencia, se
advierte el contenido del Artículo 153-V que señala que cuando un --
trabajador se niegue a recibir Capacitación o Adiestramiento por con
siderar que tiene los conocimientos necesarios, deberá acreditarlo -
mediante documentos, o bien, mediante la parobación de un examen de-
suficiencia ante la Entidad Instructora que señale la UCECA.

El Art. 153-H señala las obligaciones de los trabajadores en materia
de Capacitación y Adiestramiento: asistir puntualmente a los cursos-
y demás actividades que intervengan en su Capacitación; atender las-
indicaciones de los instructores, cumplir con los programas y presen
tar los exámenes de evaluación que se requieran, su incumplimiento po
drá ser objeto de sanción.

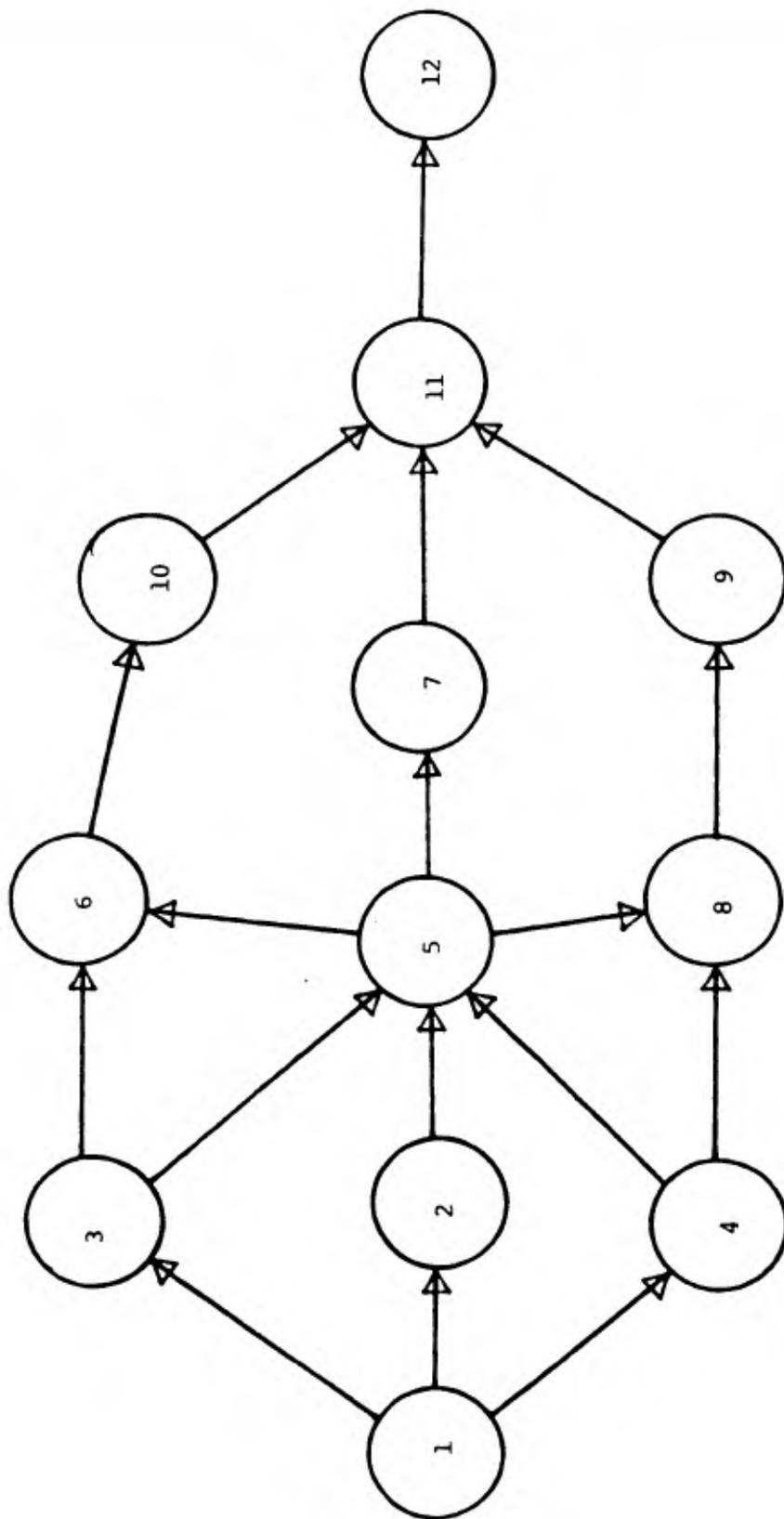
El Art. 153-M señala que en los contratos colectivos de trabajo debe
rán incluirse cláusulas sobrela Capacitación y el Adiestramiento de-
los trabajadores que ya laboren en la empresa y asimilar sobre el --
procedimiento en la materia para aquellos que pretendan ingresar a -
ella, tomando en cuenta en su caso, la cláusula de admisión.

Los elementos antes mencionados forma parte esencial del proceso de la Capacitación y el Adiestramiento, los representamos para su interpretación de la siguiente manera:

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</u>
1	Creación de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
1.1	La Comisión Coordinará y supervisará el proceso de la Capacitación y el Adiestramiento.
1.2	Asimismo es la autorizada para autentificar las constancias de habilidades laborales.
2	Definición de los recursos humanos; financieros, materiales y técnicos para el arranque de la Capacitación y el Adiestramiento.
3	Diagnóstico de necesidades de Capacitación y Adiestramiento.
4	Investigación del marco legal de la Capacitación y el Adiestramiento.
5	Definición de las estrategias y objetivos de la Capacitación y el Adiestramiento.
6	Formulación y estructuración de fuentes, cursos, programas y planes.
6.1	Contenido, Duración, Programación y Realización.
7	Presentación del plan integral.

- 8 Adhesión a un Sistema General.
- 8.1 Programas específicos.
- 9 Comité Nacional
- 9.1 Diferentes ramas industriales y comerciales.
- 10 Selección de instructores internos y/o externos.
- 11 Los instructores evalúan y expiden las constan--
cias de habilidades laborales.
- 12 UCECA rechaza para su modificación o autoriza --
los planes de Capacitación y Adiestramiento.

Ahora bien, para poder llevar un control adecuado de -
la Capacitación y el Adiestramiento impartido a nuestro personal-
sugerimos el siguiente formato:



REPRESENTACION GRAFICA DEL PROCESO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CONTROL DE CURSOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO IMPARTIDOS AL PERSONAL DE -----
LA EMPRESA

FECHA	NOMBRE DE LA PERSONA.	TITULO DE PUESTO	NOMBRE DEL CURSO	DURACION DIAS/HRS.	NOMBRE DE LA INSTITUCION	REGISTRO U.C.E.C.A.

b) CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES:

Llegamos a la culminación de este proceso administrativo, con la certificación de haber recibido Capacitación y Adiestramiento, por medio de la "Constancia de Habilidades Laborales".

Es un documento que certifica los conocimientos adquiridos por el trabajador en todas las actividades necesarias y/o relacionadas al desempeño de su puesto, a través de una serie de cursos o paquetes especialmente formulados y adecuadamente aplicados para poder considerar calificado y apto para la realización correcta de sus funciones.

Es conveniente señalar que deberá expedirse esta constancia, una vez que el trabajador reciba la Capacitación y/o el Adiestramiento necesario para calificarlo en su ocupación, es decir, que bien puede necesitar una serie de cursos, cuando uno solo no le proporcione todos los conocimientos y habilidades necesarias para complementar íntegramente los requerimientos de su puesto.

No debemos considerar la obligación de expedir la constancia de habilidades laborales como un trámite meramente legal, ya que este requisito nos permitirá unificar la posibilidad de desarrollo de nuestro personal conjuntamente con la capacidad alcanzada mediante la capacitación y el adiestramiento.

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de Capacitación y Adiestramiento tendrán derecho a que se les expida las constancias respectivas por parte de los instructores, -- sean internos (habilitados o especializados) o externos (instructores independientes o instituciones capacitadoras), mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, a fin de que ella las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponde en los términos de la Fracción IV del Artículo 539 de la L.F.T.

Es importante señalar la utilidad administrativa de estas constancias, ya que mediante éstas el trabajador está en "Posibilidad" de ascender y no puede ser utilizada para otros fines; ---- igualmente no deberá considerarse que por el hecho de poseerla, el trabajador ascenderá automáticamente.

Aunque ya lo hemos mencionado, es recomendable recordar que si algún trabajador se niega a capacitarse porque se cree suficientemente apto para el puesto, deberá presentar examen de suficiencia y aprobarlo, ante alguna entidad instructora que señale la Unidad Coordinadora el Empleo Capacitación y Adiestramiento.

En el caso de que existieran varias especialidades o niveles en el puesto a que la constancia se refiere, la Comisión ---

Mixta acreditará mediante examen que se le practique al trabajador, para saber cuál de ellos es más apto. Artículo 153-V L.F.T.

Nosotros consideramos que si bien es cierto que una vez capacitado y/o adiestrado a nuestro personal no lo podemos detener, bien cierto es que tanto la Capacitación como el Adiestramiento generan lealtad, productividad y superación en general.

CASO PRACTICO

" C A S O P R A C T I C O "

Este caso práctico se llevó a cabo en una empresa denominada "LLAVEROS Y SOUVENIRS" que está dedicada a la Industria Manufacturera y que el giro de la misma es la fabricación y venta de llaveros y souvenirs, este caso práctico trata de mostrarnos el proceso que se debe seguir para llevar a cabo la Capacitación y el Adiestramiento, es una empresa que cuenta con un inventario de recursos humanos de veintidós trabajadores de los cuales la Compañía tiene las generalidades y -- descripción de sus puestos, así como una ficha personal de cada empleado para el Departamento de Personal.

Se procedió a la selección y elaboración del acta de representantes de los trabajadores pasando después a la elaboración del acta de representantes patronales, así como la elaboración del acta --- constitutiva de la Comisión MIXta de Capacitación y Adiestramiento.

Se procedió también a informar a la UCECA por medio de un formato de ésta la integración de la Comisión MIXta de Capacitación y -- Adiestramiento, así como la presentación del plan y programas de Capacitación y Adiestramiento.

Además se informó a la UCECA a través de otro formato oficial los objetivos específicos de los cursos de Capacitación y Adiestramiento, lo mismo que la duración de los mismos y las personas encargadas de impartirlos, así como las etapas en las que se va a impartir ésta. También se indicó el procedimiento de selección por medio del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría, así como la forma en que se detectan las necesidades de Capacitación y Adiestramiento y finalmente se les otorga una constancia de habilidades.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

GERENTE GENERAL	<u>1</u>	HOMBRE
GERENTE ADMINISTRATIVO	<u>1</u>	MUJER
GERENTE DE PLANTA	<u>1</u>	HOMBRE
SECRETARIAS	<u>3</u>	MUJERES
CONTADOR	<u>1</u>	HOMBRE
SUPERVISOR	<u>4</u>	HOMBRE
AUX. CONTABLE	<u>2</u>	HOMBRES
AUX. ADMINISTRATIVO	<u>1</u>	HOMBRE
VENDEDOR	<u>2</u>	HOMBRE
OBREIRO	<u>6</u>	HOMBRES

GERENTE GENERAL.- Aprueba programas y presupuestos generales y particulares, interpreta estados financieros, estudia contratos y documentos, acuerda con sus subordinados para darles instrucciones, recibir información, resolver dudas, participa en juntas - del Consejo de Administración, discute para la forma de elaboración de los estados financieros, trata con representantes sindicales, redacta informes, programas, planes y acuerdos, dicta correspondencia, revisa y firma la misma y lleva Estadísticas Generales.

GERENTE DE PLANTA.- Planea, organiza y controla las actividades de los supervisores de producción y se coordina con los gerentes involucrados para que se cumplan los programas de producción de acuerdo con los procesos de ingeniería de manufactura y estándares de calidad, tratando de alcanzar las metas de eficiencia, utilización y costos de producción, coordina y vigila las disposiciones de control de calidad, reporta los resultados de producción en cuanto a cumplimiento de programas, eficiencia, utilización y productividad de planta, analiza los impactos ocasionados por los cambios a los volúmenes de produc-

ción, define y programa las necesidades de reclutamiento, coordina las necesidades de mantenimiento preventivo a equipo e instalaciones de servicios y de la conservación a oficinas y edificios para proporcionar condiciones de trabajo adecuados.

SUPERVISOR.- Supervisa se cumplan los programas de acuerdo con los procesos establecidos tratando de alcanzar las metas, participa en las decisiones de las juntas, dependiendo de las necesidades que surjan, es responsable de la capacitación de personal actual y de nuevo ingreso.

SECRETARIA.- Sus funciones son complejas y exigen buen razonamiento memoria, fluidez y conocimientos de oficina, debe de eximir al ejecutivo de labores administrativas secundarias y de los detalles de la oficina, escribir correspondencia, archivar, escribir frecuentemente en máquina, verificar cálculos, elaborar informes, hacer registros, controlar y tomar decisiones corrientemente en asuntos no rutinarios.

AUXILIAR CONTABLE.- Tramitar en los Bancos cosas como: órdenes de pago, compra de giros, cambio de reembolsos de caja chica, depósito de nóminas confidenciales y depósitos varios.

Depuración de la cuenta corriente de empleados obteniendo estados de cuenta, revisión de cuenta de gastos, proporcionar la papelería a los diferentes departamentos que lo soliciten, mantener actualizado el archivo de cheques, -- cuenta de gastos, pólizas de diario, cuentas por pagar, - pólizas de ingresos, diarios oficiales bajo control y absoluta confidencialidad.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO.- Asegurar que se mantengan actualizados - los registros y controles relacionados con activo fijo, - cuentas por cobrar y principalmente con inventarios a través de la verificación de las cifras de control, análisis, cancelación y reparación de estas cuentas que servirán para proteger de una manera eficaz los activos de la empresa, tramitar el cambio de cheques internos, compra de giros con los bancos con que opera la Compañía para el pago a proveedores.

VENDEDOR.- Es la persona encargada de llevar a cabo la venta de -- los productos de la Compañía, para lo cual debe saber la clase y calidad de los productos, debe proporcionar datos sobre el funcionamiento del producto, debe dar precio y recomendación del producto sobre el uso adecuado, condiciones sobre las cuales se efectuará la venta, toma los datos del comprador y vigila que se ejecuten las remisiones respectivas.

GERENTE ADMINISTRATIVO.- Supervisa la elaboración de presupuestos y programas, supervisa y controla el aspecto financiero y de ventas, controla los recursos humanos.

OBRERO.- Este empleo se refiere a los niveles más bajos, sus funciones son secundarias, simples, rutinarias, de detalle, no requiere tomar decisiones, los deberes incluyen mover materiales, cargar, descargar, limpiar y otros trabajos elementales de repetición.

CONTADOR.- Se ocupa de la Contabilidad General, controla que se registren todas las operaciones que se realizan en la empresa, es el responsable de establecer un sistema de contabilidad de costos y verificar que se realicen todos los inventarios necesarios.
Realiza los estados financieros de la empresa y vigila que la empresa cumpla con sus obligaciones fiscales como son: 1% de remuneración personal, I.V.A., Infonavit, IMSS, etc.

GEPENTE GENERAL.- Sr. Victor González I. PROFESION: Ingeniero EXPE--
RIENCIA EN EL RAMO: 4 años EDAD: 33 años.

GERENTE ADMINISTRATIVO.- Srita. Lucía Morales D. PROFESION: Licencia
do en Administración EXPERIENCIA EN EL RAMO: 3 años
EDAD: 29 años.

GERENTE DE PLANTA.- Sr. Samuel Guerrero C. PROFESION: Ingeniero EXPE
RIENCIA EN EL RAMO: 6 años EDAD: 35 años.

SECRETARIA.- Srita. Irma Martínez M. PROFESION: Secretaria Ejecutiva
EXPERIENCIA: 2 años EDAD: 21 años.

SECRETARIA.- Srita. Ana Portillo J. PROFESION: Secretaria en Español
EXPERIENCIA: 1 año EDAD: 19 años.

SECRETARIA.- Srita. Silvia Corona L. PROFESION: Secretaria en Espa--
ñol EXPERIENCIA: 1 año EDAD: 20 años.

CONTADOR.- Sr. Ignacio González O PROFESION: Contador EXPERIENCIA --
EN EL RAMO: 4 años EDAD: 30 años.

SUPERVISOR.- Sr. Juan Pérez C. PROFESION: ESTUDIANTE DE PREPARATORIA
EXPERIENCIA: 3 años EDAD: 25 años.

SUPERVISOR.- Salvador Ruiz H. PROFESION: ESTUDIANTE DE 2o. AÑO DE --
PREPARATORIA EXPERIENCIA: 2 años EDAD: 23 años.

SUPERVISOR.- Sr. Juan Rosas V. PROFESION: Estudiante del 1er. año -
de Profesional EXPERIENCIA: 4 años EDAD: 26 años.

SUPERVISOR.- Sr. Jorge Martínez Z. PROFESION: Estudiante de Preparatoria. EXPERIENCIA: 3 años EDAD: 26 años.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO.- Juan Lozano M. PROFESION: Contador Privado EXPERIENCIA: 1 año EDAD: 23 años.

AUXILIAR CONTABLE.- Sr. Enrique Pérez C. PROFESION: Contador Privado EXPERIENCIA: 1 año EDAD: 22 años.

AUXILIAR CONTABLE.- Sr. José Estrada N. PROFESION: Contrador Privado EXPERIENCIA: 2 años EDAD: 24 años.

VENDEDOR.- Sr. Ernesto Murillo L. PROFESION: Estudiante de Secundaria EXPERIENCIA: 2 años EDAD: 26 años.

VENDEDOR.- Sr. José Díaz A. PROFESION: Estudiante de 2o. grado de Secundaria. EXPERIENCIA: 1 año EDAD: 22 años.

OBRERO.- Sr. Héctor Gutiérrez C. PROFESION: Estudiante de 2o. grado de Secundaria. EXPERIENCIA: 2 años EDAD: 25 años.

OBRERO.- Sr. David Ruiz B. PROFESION: Estudiante de 4o. grado de Primaria.

OBRERO.- Sr. Roberto Hernández D. PROFESION: Estudiante de 2o. grado de Primaria EXPERIENCIA: 3 años EDAD: 24 años.

OBRERO.- Sr. Jaime Contreras A. PROFESION: Estudiante de 6o. grado de Primaria EXPERIENCIA: 2 años EDAD: 25 años.

OBRERO.- Sr. Antonio Mendoza E. PROFESION: Estudiante de 4o. gra
do de Primaria.

OBRERO.- Sr. Ricardo Robledo F. PROFESION: Estudiante de 2o. gra
do de Primaria. EXPERIENCIA: 5 años EDAD: 30 años.

ACTA DE ELECCION DE REPRESENTANTES
DE LOS TRABAJADORES.

En la Ciudad de Cuautitlán Izcalli Estado de México
siendo las 12 horas del día 23 del mes de
julio de 1981 reunidos en Asamblea convocada por la mayoría-
de los Trabajadores de la empresa LLAVEROS Y SOUVENIRS -----
con domicilio en Acambay No. 200

conforme a la lista de trabajadores que como parte de la presente se anexa,
con el objeto de elegir a los representantes de los trabajadores que inte-
grarán la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa. -
se procede a elegir Presidente de Debates y Secretario de Actas de la ----
Asamblea, siendo electos:

PRESIDENTE DE DEBATES: Sr. Juan Rosas V.

SECRETARIO DE ACTAS: Sr. Salvador Ruiz H.

El Presidente de Debates informa a la Asamblea que conforme a lo acordado-
entre los trabajadores y el patrón, se ha establecido en TRES representan-
tes por cada sector el número de miembros de la Comisión Mixta, con igual-
número de suplentes; la duración en el cargo de los representantes titula-
res y suplentes se ha fijado en DOS años, contados a partir de la fecha en
que se constituya la Comisión Mixta. Los requisitos mínimos que deberán --
cumplir los representantes de los trabajadores son: a) Ser trabajador de -
la empresa; b) Ser mayor de edad; c) Saber leer y escribir; d) Tener buena
conducta; e) Ser electos en asamblea de los trabajadores de la empresa.

Seguidamente el Presidente de Debates solicita a la Asamblea se propongan-
candidatos para el cargo de representantes de los trabajadores que forma-
rán parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la em--
presa. Fueron propuestos como candidatos los C.C.

SR. JUAN PEREZ C. SR. JAIME CONTRERAS A. SR. SALVADOR RUIZ H. SR. JORGE MARTI
NEZ Z. SR. ANTONIO MENDOZA M. SR. JUAN ROSAS V.
.....

reúnen los requisitos antedichos; seguidamente se procede a votación. Efectuado el cómputo, resultan electos como representantes propietarios los C.C.

SR. SALVADOR RUIZ H. SR. JORGE MARTINEZ Z. SR. JAIME CONTRERAS R.
.....

y como suplentes, en el siguiente orden los C.C.

1o. SR. JUAN PEREZ C.

2o. SR. ANTONIO MENDOZA M.

3o. SR. JUAN ROSAS V.

Los representantes electos protestan el cargo, dándose por terminada la Asamblea, levantándose la presente acta y firmando al calce los que en ella intervinieron para constancia.

PRESIDENTE DE DEBATES:

Sr. Juan Rosas V.
.....

REPRESENTANTES PROPIETARIOS:

Sr. Salvador Ruiz H.
.....

Sr. Jorge Martínez Z.
.....

Sr. Jaime Contreras A.
.....

SECRETARIO DE ACTAS:

Sr. Salvador Ruiz H.
.....

REPRESENTANTES SUPLENTES:

Sr. Juan Pérez C
.....

Sr. Antonio Mendoza M.
.....

Sr. Juan Rosas V.
.....

Lista de Trabajadores:

NOMBRE	R.F.C.	FIRMA
Sr. Juan Pérez C.	PECJ - 560812	_____
Sr. Salvador Ruiz H.	RUHS - 581103	_____
Sr. Juan Rosas V.	ROVJ - 550714	_____
Sr. Jorge Martínez Z.	MAZJ - 550802	_____
Sr. Héctor Gutiérrez C.	GUCH - 561011	_____
Sr. David Ruiz B.	RUBD - 570907	_____
Sr. Roberto Hernández D.	HEDR - 570514	_____
Sr. Jaime Contreras A.	COAJ - 560411	_____
Sr. Antonio Mendoza E.	MEEA - 550801	_____
Sr. Ricardo Robledo F.	ROFR - 500624	_____

ACTA DE DESIGNACION DE

REPRESENTANTES PATRONALES.

En la Ciudad de Cuautitlán Izcalli, Estado de México
siendo las 12 hrs. del día 24 del mes julio -
de 19 81 ; el C. Victor González I.
en su carácter de Gerente General , de la empresa -

denominada: LLAVEROS Y SOUVENIRS

con domicilio en ACAMBAY No. 200

manifiesta que designa como representantes pa-
tronales ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento-
en carácter de representante propietario a los C.C.

Sr. Victor González I. Srita. Lucía Morales D. Sr. Samuel Guerrero C.
.....
y en carácter de suplente, a los C.C.

- 1o. Sr. Ignacio González D.
- 2o. Srita. Ana Portillo J.
- 3o. Srita. Irma Martínez M.

Expresa asimismo, que los designados cumplen satisfactoriamente los-
requisitos que deben reunir los representantes a saber: a) Ser mayo-
res de edad, b) Saber leer y escribir , c) Poseer conocimientos téc-
nicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.
Continúa diciendo que el período de duración en el cargo como miem-
bro de la Comisión, se ha fijado en el término de DOS años por ---
acuerdo con los trabajadores de la empresa, plazo que contará a par-
tir de la constitución de la Comisión. Presentes en este acto todos-
los representantes, propietarios y suplentes manifiestan que protes-
tan el cargo para el cual han sido asignados. Con lo que se dio por-
terminado el acto, levantándose la presente acta, firmando al calce-
los que en ella intervinieron, para su constancia.

Sr. Victor González I.

Srita. Lucía Morales D.

Sr. Samuel Guerrero C.

Srita. Ana Portillo J.

ACTA CONSTITUTIVA DE LA COMISION
MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

En la Ciudad de Cuautitlán Izcalli , Estado de México
siendo las 15 hrs. del día 27 de julio
.....de 19 81 , se reunieron en el local de la empresa.....
sito en Acambay No. 200

los miembros de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, con
el objeto de celebrar su reunión constitutiva. Están presentes los -
representantes de los trabajadores C.C. Sr. Salvador Ruiz H. Sr. Jaime Contreras A. Sr. Jorge Martínez Z.

en su carácter de representantes propietarios-
y los C.C. Sr. Juan Pérez C. Sr. Antonio Mendoza M. Sr. Juan Rosas-
V.

representantes suplentes, acreditando su designación con EL ACTA DE ELECCION DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES,

y los representantes del patrón C.C. Sr. Victor González I. Srita. Lucía Morales D. Sr. Samuel Guerrero O.

en su carácter de representantes propietarios-
y los C.C. Sr. Ignacio González O. Srita. Ana Portillo J. Srita Irma Martínez M.

representantes suplentes, que acreditan su designación con EL ACTA DE ELECCION DE REPRESENTANTES DE LOS PATRONES.

seguidamente se precedió a elegir de entre los presentes al Presidente de Debates y Secretario de Actas, recayendo la elección en los C.C.

PRESIDENTE DE DEBATES: Sr. Victor González I.

SECRETARIO DE ACTAS : Sr. Ignacio González O.

respectivamente. El Presidente de Debates propone: los representantes se declare constituida la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento - de la empresa, propuesta que es aceptada por unanimidad.

Seguidamente se dio lectura al proyecto de Reglamento Interior de la --- Comisión Mixta, presentado por los trabajadores, y el cual se anexa a la presente Acta.....

puesto a discusión se aprobó en los siguientes términos: Reglamento Inte rior. (se dio lectura y se anexa a la presente acta).

Dándose por terminada la discusión siendo las 17 horas del día de - la fecha firmando paraconstancia todos los asistentes.

REGLAMENTO INTERIOR DE LA COMISION MIXTA
DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

1.- INTEGRACION DE LA COMISION MIXTA

La Comisión Mixta deberá integrarse por un representante y por un suplente por cada sector.

2.- REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES

Los representantes de los trabajadores tendrán como mínimo los siguientes requisitos:

- a).- Ser trabajadores de la empresa
- b).- Ser mayor de edad
- c).- Saber leer y escribir
- d).- Tener buena conducta
- e).- Ser electos en asamblea de los trabajadores
- f).- Tener como mínimo 6 meses de antigüedad

3.- REPRESENTANTES DEL PATRON

Deberán llenar los siguientes requisitos:

- a).- Ser mayores de edad
- b).- Saber leer y escribir
- c).- Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.

4.- CAUSALES DE REMOCION

- a).- Faltar al cumplimiento de las funciones de la Comisión
- b).- Por propia voluntad

5.- FUNCIONES DE LA COMISION MIXTA

- a).- Detectar las necesidades de capacitación existentes en la empresa, a fin de satisfacerlas.
- b).- Elaborar los planos y programas de capacitación y adiestramiento - de acuerdo con el diagnóstico de necesidades.
- c) Vigilar que la empresa cumpla fielmente con la obligación de capacitar y adiestrar a sus trabajadores conforme a los planos y programas establecidos.
- d).- Evaluar los sistemas y procedimientos de capacitación y proponer - medidas tendientes a perfeccionarlas.
- e) Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de capacitación.

- f).- Llevar un registro actualizado de los cursos que se imparten y del personal que reciba capacitación.
- g).- Elevar sugerencias o recomendaciones al Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento, a fin de instrumentar programa de Capacitación y Adiestramiento a nivel nacional.
- h).- Elaborar y aplicar los exámenes previstos en el artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo.
- i).- Autenticar las constancias expedidas por la entidad instructora a favor de los trabajadores que aprobaron sus exámenes y elevarlos a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento o directamente a través de las autoridades del Trabajo o falta del respectivo Comité.
- j).- Evaluar anualmente el resultado de los planos y programas de Capacitación y Adiestramiento desarrollados en la empresa; y remitir dicho informe a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento desarrollados en la empresa; y remitir dicho informe a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

6.- PRESIDENTE

Ambos sectores se alternarán en la presidencia en cada sesión, correspondiendo en consecuencia, que si una sesión es presidida por un representante de los trabajadores, la siguiente sea presidida por un representante del patrón.

7.- SESIONES ORDINARIAS.

Se llevarán a cabo sesiones mensuales.

8.- SESIONES EXTRAORDINARIAS.

Se notificarán con cinco días de anticipación.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

INFORME SOBRE INTEGRACION DE LA COMISION MIXTA DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

R.F.C. DE LA EMPRESA LLSO - 800123
REGISTRO IMSS 0180 - 806596

I.- DATOS GENERALES

T.G.N.

NOMBRE DE LA EMPRESA LLAVEROS Y SOUVENIRS			
CALLE ACAMBAY	No. EXT. 200	No. INT.	
LOCALIDAD O COLONIA CUAUTITLAN IZCALLI	POBLACION CUAUTITLAN	Z. P.	TELEFONO
MUNICIPIO CUAUTITLAN IZCALLI	NO SE LLENE	ENTIDAD FEDERATIVA ESTADO DE MEXICO	NO SE LLENE
ACTIVIDAD DE LA EMPRESA FABRICACION DE LLAVEROS Y SOUVENIRS			NO SE LLENE
DENOMINACION DEL SINDICATO			No. DE REGIS- TRO
CALLE	No. EXT.	No. INT.	LOCALIDAD O COLONIA
POBLACION	Z. P.	MUNICIPIO	NO SE LLENE
ENTIDAD FEDERATIVA		NO SE LLENE	TELEFONO

II.- INTEGRACION DE LA COMISION MIXTA

SECTOR	NOMBRE	FIRMA	R. F. C.
E	SR. VICTOR GONZALEZ		
E	SRITA. LUCA MORALES D.		
E	SR. SAMUEL GUERRERO		
T	SALVADOR RUIZ		
T	JORGE MARTINEZ		
T	JAI ME CONTRERAS		
FECHA DE INICIO DE GESTION:		27, 07 81	
DURACION EN EL CARGO:		0 2 AÑOS	

III.- TAMAÑO DE LA EMPRESA

No. DE TRABAJADORES

No. DE ESTABLECIMIENTOS INCLUYENDO MATRIZ.

IV.- RELACIONES LABORALES

CONTRATO INDIVIDUAL

CONTRATO COLECTIVO

CONTRATO LEY

V.- DOCUMENTACION QUE SE ADJUNTA

DOCUMENTO QUE ACREDITA LA DESIGNACION DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES POR PARTE DEL SINDICATO O AFALTA DE ESTE DOCUMENTO QUE ACREDITA SU ELECCION POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES

DOCUMENTO QUE ACREDITA LA DESIGNACION DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES

ACTA CONSTITUTIVA DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, INCLUYENDO SUS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO.

COPIA DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO O TRANSCRIPCION DE LAS CLAUSULAS SOBRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEBIDAMENTE FIRMADA POR TRABAJADORES Y PATRONES. CUANDO LA RELACION LABORAL SE RIJA POR CONTRATO LEY NO SE ACOMPAÑARA COPIA DEL MISMO

LUGAR Y FECHA CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO A 27 DE JULIO DE 1981.

POR LA EMPRESA Victor González NOMBRE Y FIRMA
 POR LOS TRABAJADORES Salvador Ruiz NOMBRE Y FIRMA

PARA USO INTERNO

UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

No. DE ENTRADA _____

RECIBIMOS DE LA EMPRESA _____

CON DOMICILIO EN _____

EL INFORME DE INTEGRACION DE SU COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO Y LA DOCUMENTACION DETALLADA EN EL MISMO.

SELLO

LUGAR DIA MES AÑO



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

TGN.

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

R.F.C. DE LA EMPRESA LLSO - 80 01 23
REGISTRO PATRONAL DEL IMSS 0180-8065 96

1.— DATOS GENERALES.

NOMBRE DEL PATRON		LLAVEROS Y SOUVENIRS, S.A.	
CALLE	ACAMBAY	N° EXT.	200 N° INT. TELEFONO 9159120823
COLONIA	CUMBRIA	POBLACION	Z.P.
MUNICIPIO	CUAUHTILAN IZCALLI	ENT. FEDERATIVA	ESTADO DE MEXICO
RAMA INDUSTRIAL O ACTIVIDAD A LA QUE PERTENECE		INDUSTRIA MANUFACTURERA	
GIRO DE LA EMPRESA		FABRICACION Y VENTA DE LLAVEROS Y SOUVENIRS	
REGIMEN DE CONTRATACION	NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS QUE INTEGRAN LA EMPRESA		ESTA INTEGRADA LA COMISION MXTA DE CAPACTACION Y ADIESTRAMIENTO
INDIVIDUAL <input checked="" type="checkbox"/>	0 0 1		SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>			
FECHA DE REVISION: DIA MES AÑO			
NUMERO DE LAS CLAUSULAS REFERENTES A CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE			

2.— CARACTERISTICAS DEL PLAN

SI ESTE PLAN MODIFICA UNO ANTERIOR, ANOTE EL NUMERO DE REGISTRO DEL QUE MODIFICA _____

ESTE PLAN RIGE EN TODOS LOS ESTABLECIMIENTOS SI NO

SI LOS PROGRAMAS DE ESTE PLAN, RIGEN PARA TODOS LOS ESTABLECIMIENTOS, LISTAR EN HOJA(S) POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES A SU DOMICILIO, REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES Y CLAVE PATRONAL DEL IMSS.

SI NO RIGEN PARA TODOS, RESUMIR POR CADA UNO DE ELLOS, EL PLAN Y LOS PROGRAMAS EN LA FORMA U.C.E.C.A. 2

PERIODO QUE ABARCA ESTE PLAN

DIA MES AÑO DIA MES AÑO

0 1 0 1 8 2 3 1 1 2 8 2



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO QUE SE IMPARTIRAN
Y SU COMPOSICION POR MATERIAS

T.G.N

DENOMINACION DE LOS PUESTOS (SIGA EL ORDEN DEL MODULO No 2)	NOMBRE DE LOS CURSOS/EVENTOS A IMPARTIR POR PUESTO	M A T E R I A S	CODIGO (NO SE LLENE)	CODIGO (NO SE LLENE)
GFRENTE GENERAL	PROCESO ADMINISTRATIVO	MECANICA ADMINISTRATIVA		
		DINAMICA ADMINISTRATIVA		
		PROCEDIMIENTOS Y OBJETIVOS		
		TECNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACION		
GERENTE ADMINISTRATIVO	PROCESO ADMINISTRATIVO	MECANICA ADMINISTRATIVA		
		DINAMICA ADMINISTRATIVA		
		PROCEDIMIENTOS Y OBJETIVOS		
		TECNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACION		
	ACTUALIZACION FISCAL	REFORMAS FISCALES		
		PLANEACION FISCAL		
GERENTE DE PLANTA	PROCESO ADMINISTRATIVO	MECANICA ADMINISTRATIVA		
		DINAMICA ADMINISTRATIVA		
		PROCEDIMIENTOS Y OBJETIVOS		
		TECNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACION		
	FORMACION DE INSTRUCTORES	DIDACTICA GENERAL		
		DINAMICA DE GRUPOS		
		CUALIDADES DE SUPERVISOR		
		RELACIONES HUMANAS Y SUPERACION PERSONAL		
SECRETARIAS	CAPACITACION SECRETARIAL			

ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SE REQUIERAN
 MODULO No 3 HOJA No _____ DEL MODULO 3

U.C.E.C.A. — 2



SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
 CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO QUE SE IMPARTIRAN
 Y SU COMPOSICION POR MATERIAS

TGN

DENOMINACION DE LOS PUESTOS (SIGA EL ORDEN DEL MODULO No2)	NOMBRE DE LOS CURSOS/EVENTOS A IMPARTIR POR PUESTO	M A T E R I A S	CODIGO (NO SE LLENE)	CODIGO (NO SE LLENE)
		NOCIONES ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES		
		COMUNICACION Y TRABAJO EN OFICINA		
CONTADOR GENERAL	ACTUALIZACION FISCAL	REFORMAS FISCALES		
		PLANFACION FISCAL		
SUPERVISORES	FORMACION DE INSTRUCTORES	DIDACTICA GENERAL		
		DINAMICA DE GRUPOS		
		CUALIDADES DE SUPERVISOR		
AUXILIAR CONTABLE	ACTUALIZACION TECNICA CONTABLE	ESTADOS FINANCIEROS Y REGISTROS		
		APLICACION CONTABLE		
		REEXPRECION ESTADOS FINANCIEROS		
	CAPACITACION FISCAL	IMPUESTO SOBRE LA RENTA		
		I.V.A.		
		CODIGO FISCAL		
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	EFICIENCIA EN OPERACION DE OFICINAS.	SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS		
		ARCHIVO		
		DOCUMENTACION		
VENDEDOR	TECNICA DE VENTAS	RELACIONES HUMANAS		
		CUALIDADES DEL VENDEDOR		

ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SE REQUIERAN
 MODULO No 3 HOJA No _____ DEL MODULO 3

U.C.E.C.A. — 2



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO QUE SE IMPARTIRAN
Y SU COMPOSICION POR MATERIAS

TGN

DENOMINACION DE LOS PUESTOS (SIGA EL ORDEN DEL MODULO No 2)	NOMBRE DE LOS CURSOS/EVENTOS A IMPARTIR POR PUESTO	M A T E R I A S	CODIGO (NO SE LLENE)	CODIGO (NO SE LLENE)
		ADMINISTRACION DE LAS VENTAS		
OBRAERO	HIGIENE Y SEGURIDAD	HIGIENE INDUSTRIAL		
		SEGURIDAD INDUSTRIAL		
		PREVENCIÓN DE ACCIDENTES		
	RELACIONES HUMANAS	RELACIONES PUBLICAS		
		RELACIONES HUMANAS		
		MOTIVACION Y SUPERACION PERSONAL		

ANEXIA: TANTAS HOJAS COMO SE REQUIERAN
 MODULO No 2 HOJA No _____ DEL MODULO 2



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LOS CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

TICN

NOMBRE DE LOS CURSOS/EVENTOS (SIGA EL ORDEN DEL MODULO No.3)	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CODIGO (NO SE LLENE)
PROCESO ADMINISTRATIVO	CAPACITAR AL GERENTE, AL GERENTE ADMINISTRATIVO, AL GERENTE DE PLANTA	
	EN EL CONOCIMIENTO Y APLICACION DE LA TECNICA MODERNA DE ADMINISTRA---	
	CION.	
ACTUALIZACION FISCAL	CAPACITAR AL GERENTE ADMINISTRATIVO, AL CONTADOR GENERAL EN EL CONOCI-	
	MIENTO Y APLICACION DE LAS REFORMAS FISCALES.	
FORMACION DE INSTRUCTORES	CAPACITAR AL GERENTE DE PLANTA A LOS SUPERV ISORES EN EL CONOCIMIENTO	
	Y APLICACION DE FORMACION DE INSTRUCTORES.	
CAPACITACION SECRETARIAL	CAPACITAR A LAS SECRETARIAS EN EL CONOCIMIENTO Y APLICACION DEL TRABA	
	JO DE OFICINA.	
ACTUALIZACION TECNICAS CONTABLES	CAPACITAR AL AUXILIAR CONTABLE EN EL CONOCIMIENTO Y APLICACION DE LAS	
	TECNICAS CONTABLES.	
CAPACITACION FISCAL	CAPACITAR AL AUXILIAR CONTABLE EN EL CONOCIMIENTO Y APLICACION DE LAS	
	LEYES FISCALES.	
EFICIENCIA EN OPERACIONES DE OFICINA	CAPACITAR AL AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN EL CONOCIMIENTO Y APLICACION-	
	DE LAS OPERACIONES DE OFICINA.	
TECNICA DE VENTAS	CAPACITAR A LOS VENEDORES EN EL CONOCIMIENTO Y APLICACION DE LAS TEC	
	NICAS DE VENTAS.	



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LOS CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

IGN

NOMBRE DE LOS CURSOS/EVENTOS (SIGA EL ORDEN DEL MODULO No.3)	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CODIGO (NO SE LLENE)
HIGIENE Y SEGURIDAD	CAPACITAR A LOS OBREROS EN EL CONOCIMIENTO Y APLICACION DE HIGIENE Y	
	SEGURIDAD INDUSTRIAL .	
RELACIONES HUMANAS	CAPACITAR A LOS OBREROS EN EL CONOCIMIENTO Y APLICACION DE LAS RELA-	
	CIONES HUMANAS.	

EMPEZAR TANTAS HOJAS COMO SE REQUIERAN



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
DURACION DE LOS CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

T111

NOMBRE DE LOS CURSOS / EVENTOS (SIGA EL ORDEN DEL MODULO No. 4).	DURACION DEL CURSO/EVENTO.					MARQUE CON UNA "X" SI LOS CURSOS/EVENTOS SE IMPARTIRAN		
	TOTAL HORAS	FECHA DE INICIO		FECHA DE TERMINACION		JORNADA DE TRABAJO		
		MES	AÑO	MES	AÑO	DENTRO	FUERA *	MIXTA *
PROCESO ADMINISTRATIVO	30	01	82	12	82	X		
ACTUALIZACION FISCAL	12	01	82	12	82	X		
FORMACION DE INSTRUCTORES	30	01	82	12	82	X		
CAPACITACION SECRETARIAL	30	01	82	12	82	X		
ACTUALIZACION TECNICAS CONTABLES	12	01	82	12	82	X		
CAPACITACION FISCAL	30	01	82	12	82	X		
EFICIENCIA EN OPERACIONES DE OFICINA	30	01	82	12	82	X		
TECNICA DE VENTAS	30	01	82	12	82	X		
HIGIENE Y SEGURIDAD	30	01	82	12	82	X		
RELACIONES HUMANAS	30	01	82	12	82	X		

* INDICAR POR SEPARADO LAS CAUSAS POR LAS CUALES LA CAPACITACION SE IMPARTIRA FUERA DE LA JORNADA DE TRABAJO.

ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SE REQUIERAN
 MODULO No. 6 HOJA No. _____ DEL MODULO 6.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
SERVICIOS EXTERNOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO *

TON

NOMBRE DE LOS CURSOS / EVENTOS (SIGA EL ORDEN DEL MODULO No. 4)	INSTITUCIONES DE CAPACITACION Y/O INSTRUCTORES EXTERNOS INDEPENDIENTES	
	N O M B R E	No. DE REGISTRO EN U.C.E.C.A.
PROCESO ADMINISTRATIVO	LIC. X	X 001
ACTUALIZACION FISCAL	LIC. Y	X 002
FORMACION DE INSTRUCTORES	SECRETARIA EJECUTIVA	X 003
CAPACITACION SECRETARIAL		
ACTUALIZACION TECNICAS CONTABLES		
CAPACITACION FISCAL	CONTADOR Z	X 004
EFICIENCIA EN OPERACIONES DE OFICINA	SECRETARIA EJECUTIVA	X 005
TECNICA DE VENTAS	LIC. A	X 006
HIGIENE Y SEGURIDAD		
RELACIONES HUMANAS	LIC. B.	X 007

* LLENARSE SOLO EN EL CASO QUE SE RECURRA A ESTA CLASE DE INSTRUCTORES.

ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SE REQUIERAN
 MODULO No. 6 HOJA No. _____ DEL MODULO 6

U.C.E.C.A. — 8



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
ETAPAS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EL TOTAL DE TRABAJADORES

TOM

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES, SIN PERJUICIO DE LO QUE SEÑALA EN EL ART. 163-Q DE LA L.P.T.

EN UNA SOLA ETAPA.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
PROCEDIMIENTO DE SELECCION

TGN

INDICAR EL PROCEDIMIENTO DE SELECCION A TRAVES DEL CUAL SE ESTABLECERA EL ORDEN EN QUE SERAN CAPACITADOS LOS TRABAJADORES DE UN MISMO PUESTO Y CATEGORIA .

LOS TRABAJADORES SERAN CAPACITADOS EN UNA SOLA ETAPA.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

TUM.

DE SER POSIBLE, SEÑALE LA FORMA EN QUE SE DETECTARON LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

- 1) POR OBSERVACION DIRECTA
- 2) POR ENTREVISTAS CON EL PERSONAL
- 3) POR ESTADISTICAS Y REPORTES DE PRODUCCION

POR EL PATRON:

FIRMA:

NOMBRE: VICTOR GONZALEZ I.

CARGO: GERENTE GENERAL

POR LOS TRABAJADORES:

FIRMA:

NOMBRE: SR. JUAN PEREZ C.

CARGO: SUPERVISOR

CONCLUSIONES :

- 1.- La Capacitación y el Adiestramiento de personal tiende a cubrir una gran necesidad en nuestro país, porque busca elevar al trabajador y mejorar la productividad.
- 2.- Que el profesional de la Administración tiene una gran ingerencia - en este terreno puesto que conoce y aplica el proceso administrativo, y además conoce la técnica aplicable a los recursos humanos.
- 3.- Que la Planeación, Integración y Control, como etapas del Proceso - Administrativo, o más aún la Previsión, Planeación, Organización, - Integración, Dirección y Control están presentes en el proceso de - Capacitación y Adiestramiento y contribuyen como herramientas técnicas para lograrla con eficiencia y eficacia.
- 4.- Existe relación entre el Proceso Administrativo y el Proceso de Capacitación y Adiestramiento que es como sigue:

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

- a) Detección de necesidades
- b) Formulación de planes y programas
- c) Formación de instructores
- d) Recursos humanos y materiales
- e) Motivación, comunicación y liderazgo
- f) Constancia de habilidades

PROCESO ADMINISTRATIVO

- Previsión
Planeación
Organización
Integración
Dirección
Control

- 5.- Si la Capacitación y el Adiestramiento es una inversión y si toda - inversión reditúa por arriba de su costo porqué no inclinarse por - ésta, para que en conjunto se beneficien empresa y trabajador.
El empresario-mayores utilidades.
El trabajador-menos trabajo-mayor sueldo.
- 6.- La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento debería de implantar los planes y programas en base a algo más sencillo que las siete faces que nos indica, las cuales nosotros simplificamos en palabras más sencillas como son: QUIENES, QUE, COMO, --- CUANDO, DONDE Y PORQUE.

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

FERNANDO ARIAS GALICIA

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

EDITORIAL - TRILLAS

1a. EDICION 1975

LIC. ALFREDO ESPONDA

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO: COMO CUMPLIR Y APROVECHAR LA LEY

EDITORIAL - EXPANSION

1a. EDICION 1979

KOONTS Y O'DONNELL

CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA

EDITORIAL - MC. GRAW HILL

5a. EDICION

SERGIO MARTINEZ H.

PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

COMPAÑIA NACIONAL DE EDICIONES, S.A.

1a. EDICION 1979

AGUSTIN REYES PONCE

ADMINISTRACION DE EMPRESAS Primera Parte

EDITORIAL - LIMUSA

AGUSTIN REYES PONCE

ADMINISTRACION DE EMPRESAS Segunda Parte

EDITORIAL - LIMUSA

8a. REIMPRESION 1974

SECRETARIA DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

Guía Técnica No.1 para la detección de necesidades de Capacitación y
Adiestramiento en la pequeña y mediana empresa.

EDITORIAL POPULAR DE LOS TRABAJADORES

1a. EDICION 1979