

2ej 64



Universidad Nacional
Autónoma

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:

FACULTAD DE PSICOLOGIA

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DORREG APLICADO A UNA
INSTITUCION NACIONAL DE SEGUROS SOBRE LA VIDA:

TESIS PROFESIONAL
PARA OBTENER LA LICENCIATURA EN
PSICOLOGIA
PRESENTA

MARIA DE LAS MERCEDES HUERTA ROBLES
LUIS GUILLERMO TREJO MONTAÑO

DIRECTOR DE TESIS
DR: RODOLFO E: GUTIERREZ MARTINEZ

MEXICO, D:F:

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

D. O. R. R. E. G.*

* Diagnóstico Organizacional Rodolfo E. Gutierrez M.
Universidad Nacional Autónoma de México.
Facultad de Psicología.

I N D I C E

Pág.

INTRODUCCION

CAPITULO I

<u>LA CAPACITACION EN MEXICO</u>	5
Antecedentes	6
Enfoque legal	15
Enfoque empresarial	43
Enfoque individual	61
Desarrollo de la función de la capacitación y adiestramiento en México	68

CAPITULO II

<u>DIFERENTES TIPOS DE TECNICAS Y DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.</u>	75
Oficiales	77
Naturales	94
Ventajas y desventajas	99

CAPITULO II**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DORREG**

Metodología	105
Procedimiento	113
Análisis estadístico	116
Análisis de contenido	134
Interpretación global de los resultados	138
CONCLUSIONES	151
REQUERIMIENTOS DE APLICACION DEL MODELO	
DORREG	160
GLOSARIO	161
APENDICE # 1	168
APENDICE # 2	176
ANEXO No. 1	185
ANEXO No. 2	191
ANEXO No. 3	192
ANEXO No. 4	193
ANEXO No. 5	194
ANEXO No. 6	196
ANEXO No. 7	197
BIBLIOGRAFIA	199
OBRAS DE CONSULTA	201

INTRODUCCION

La reforma administrativa actual postula que se debe de capacitar a nivel nacional.

La realidad nos muestra que cuando no se llevan a cabo acciones tendientes a detectar necesidades de capacitación y adiestramiento se suscita el fenómeno de capacitar por capacitar.

La ausencia de procedimientos y diagnósticos de necesidades de capacitación y adiestramiento puede ser originada por negligencia, por falta de recursos, por desconocimiento de procedimientos e inclusive, por la utilización de técnicas derivadas de modelos extranjeros que no son adaptados científicamente a nuestras condiciones técnicas ni a nuestra idiosincracia.

El no diagnosticar metodológicamente la situación de un sistema sociotécnico, conlleva a una actividad que además de no cumplir con los objetivos primordiales, propicia el desperdicio de los recursos humanos, materiales y financieros, lo cual repercute en el crecimiento del aparato productivo nacional.

Un enfoque insostenible es que para el logro del desarrollo económico de las empresas, basta con emplear más mano de obra y utilizar más capital, lo cual evidentemente tampoco permite aprove-

char los recursos humanos para obtener buenos rendimientos.

Hoy en día la complejidad de las organizaciones y sus operaciones voluminosas propician una serie de disfunciones a nivel de sistema y subsistema, lo que conlleva a una parsimonia en el cumplimiento de las metas.

Sin embargo, la tecnología siempre se impone a cualquier reto, por muy complejos que éstos sean, es por eso que dentro del proceso de capacitación y adiestramiento, las necesidades organizacionales de los subsistemas de cualquier organización, deben ser identificadas con objetividad y oportunidad, sustentando en dichas necesidades, los planes y programas de capacitación a desarrollar.

Por tal motivo, se propone la aplicación de un diagnóstico organizacional integral (modelo DORREG*) que identifique información objetiva a nivel vertical y horizontal de todos los niveles del sistema y subsistemas de la organización.^{1/}

Descripción del instrumento:

El diagnóstico organizacional DORREG contiene tecnología propia, la cual se adapta a cualquier giro empresarial e industrial a través de

* DORREG Dr. Rodolfo E. Gutiérrez Martínez, Facultad de Psicología. U.N:A.M.

^{1/} Este trabajo fue realizado en los años 1982-1983. En esta versión se consideraron los cambios a la fecha de la legislación de la Ley Federal del Trabajo.

un prediagnóstico, determinando los vectores organizacionales a utilizar.

A través de una metodología científica, diagnostica necesidades del entorno al sistema y del propio sistema, en forma diferencial ascendente y descendente.

Utiliza una serie de vectores, los cuales permiten clasificar claramente e interpretar la información de manera aislada, o en forma integral, representada en forma gráfica y porcentual de cada sistema o subsistema.

ORGANIZACION DE LA TESIS

En el primer capítulo, a manera de introducción, dentro del proceso de la función de capacitación y adiestramiento en México; se presentan los antecedentes de capacitación en forma ágil y breve ligada a nuestra carta magna, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su título de la Ley de Aprendizaje.

Posteriormente se presenta el enfoque legal, en donde se pretende interpretar la Ley de una manera responsable y profesional para la aplicación del Artículo 153, capítulo-III bis, A-K, de la Ley Federal del Trabajo.

Algo que no podía faltar es el enfoque empresarial, ya que el pa-

4.

trón o empresario es el responsable principal de la función de capacitación, por lo que se dan a conocer las ventajas que representa la capacitación y no verlas como un compromiso o imposición de la Ley Federal del Trabajo, como un gasto o pérdida, siendo que es una inversión.

También se da a conocer el enfoque social desde el punto de vista del crecimiento demográfico y educativo del país para efectos a considerarse en la función de capacitación y adiestramiento.

En la última parte se describe el enfoque individual en donde se hace resaltar la importancia de aprovechar la capacitación como un medio de desarrollo para el responsable de la actividad laboral, el trabajador.

En el segundo capítulo se mencionan diferentes tipos de técnicas y diagnósticos de necesidades de capacitación y adiestramiento, partiendo desde las más estructuradas y sofisticadas llamadas oficiales, hasta llegar a la más simple y sencilla llamadas naturales, en donde a nivel comparativo nos deja entrever sus ventajas y desventajas, que representa el contar con un diagnóstico de necesidades estructurado.

En el último capítulo se presenta la aplicación del diagnóstico organizacional DORREG en una Institución Nacional de Seguros Sobre la

Vida, "ASEGURADORA HIDALGO, S.A.", en donde se plantea la metodología, la información, el análisis estadístico, análisis de contenido y las interpretaciones de los resultados obtenidos, representándose en gráficas por vector organizacional.

Posteriormente se presentan las conclusiones, en donde se mencionan las disfunciones encontradas tanto en los diferentes subsistemas, en su aplicación original como en su actualización, en donde se encontró significativa confiabilidad y validez de los resultados obtenidos.

Valdría la pena el continuar con la aplicación sistemática del modelo DORREG, utilizando todos sus beneficios, de tal manera que la disfunción se convierta en función y que el error se vuelva un acierto.

CAPITULO I

LA CAPACITACION EN MEXICO

Antecedentes

Historia de la capacitación en el país.

Enfoques:

Legal

Empresarial

Social

Individual

Desarrollo de la función de la capacitación y adiestramiento
en México.

Estadística del México actual

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACION EN EL PAIS

Período Colonial

Aunque puede decirse que siempre ha existido la capacitación con relación a las actividades de trabajo, de una manera intuitiva y sistemáticamente se empezó a aplicar para fines de mejorar un sistema más o menos definido, época que se puede ubicar en el tiempo de la colonia.

Durante aquella época, las personas conocedoras de un oficio transmitían sus conocimientos al "aprendiz" permitiéndole observar el desempeño práctico de la actividad, dándole algunas explicaciones al respecto y posteriormente haciendo que ejercitara la labor: en esta época no existía ninguna legislación con respecto a la capacitación, con el acelerado desarrollo industrial se demandó mano de obra calificada, empezando a crecer el país, originando que se fuera formalizando y tecnificando la capacitación, creando la necesidad de empezar a estructurar la actual legislación.

México independiente

En 1870, aparece en el Código Civil un capítulo sobre el aprendizaje, el cual sufre algunas modificaciones en el año de 1884.

En 1917, con la promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, aunque no se habla concretamente de la capacitación por medio del Artículo 123, se garantizaron los Derechos Sociales de los trabajadores a través de disposiciones tendientes a elevar su nivel de vida.

En 1919, don Venustiano Carranza envió al H. Congreso de la Unión un proyecto de Ley Reglamentaria del Artículo 123 Constitucional, el cual en su capítulo XII hacía referencia al Contrato de Aprendizaje.

En 1931, se reglamenta en el Título Tercero de la Ley Federal del Trabajo, el Contrato de Aprendizaje, el que permaneció sin ninguna reforma hasta 1970.

En 1957, la Dirección General de Administración de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tuvo a su cargo lo referente a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

En 1970, se derogó lo referente al Contrato de Aprendizaje y se decretó a través de la fracción XV del Artículo 132 de la misma Ley, obligatoriedad patronal de capacitar a sus trabajadores.

En 1971, se creó el Departamento de Vigilancia de la capacitación de los trabajadores.

En 1975, el Departamento de Vigilancia de la capacitación de los trabajadores pasa a depender de la Dirección General de Organización y Recursos Humanos, en donde se controlaba la capacitación.

En 1976, se creó la Dirección General de Formación Profesional dependiente de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, la cual tenía el control de la capacitación de los trabajadores.

En 1977, tiene lugar una reestructuración administrativa en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, fusionándose el Servicio Nacional de Empleo y la Dirección General de Formación Profesional, la cual absorbió las funciones de las dos dependencias anteriores.

El 4 de octubre de 1977, el C. José López Portillo, envió una iniciativa de Ley al H. Congreso de la Unión, para adicionar la fracción XIII del Artículo 123, para elevar a rango constitucional la obligatoriedad de los patrones de proporcionar capacitación o adiestramiento a sus trabajadores, decreto que fue publicado en el Diario Oficial de la Federación del 9 de enero de 1978.

Con las reformas al Artículo 123 se tenía que reformar también la Ley Federal del Trabajo; lo anterior fue publicado en el Diario Oficial de la Federación, integrando el marco jurídico con respecto a

capacitación y adiestramiento, creándose la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El 28 de abril de 1978, se publicaron en el Diario Oficial de la Federación las reformas a la Ley Federal del Trabajo, integrando el marco jurídico con respecto a capacitación y adiestramiento.

De acuerdo a la publicación en el Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 1983, según Decreto del 23 de diciembre del mismo año, en donde la Secretaría del Trabajo y Previsión Social publicó que la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (U.C.E.C.A.), pasa a ser la Dirección General de Capacitación y Productividad (D.G.C.P.).

MARCO CONSTITUCIONAL

Enunciados e interpretación

Al hacer un análisis histórico en materia de capacitación laboral, se puede decir que no fue sino hasta el año de 1917, como ya se mencionó anteriormente, en que se garantizaron constitucionalmente los derechos sociales de los trabajadores, contenidos en el Artículo 123 de la Constitución, surgiendo entre otras, disposiciones tendientes a elevar el nivel de vida de los trabajadores.

Así, el constituyente estableció los principios relativos a la capacitación y, con fecha 4 de octubre de 1977, el Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, presentó ante los CC. Secretarios de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, una iniciativa de ley para adicionar la fracción XIII del Apartado "A" del Artículo 123 Constitucional, en base a los motivos que a continuación se enuncian:

Iniciativa de Ley

"CC. Secretarios de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Presente.

Por el digno conducto de ustedes y en ejercicio de la facultad que

me confiere la fracción I del Artículo 71 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, me permito someter a la consideración de esa H. Cámara, la siguiente iniciativa de Ley, que tiene por objeto promover el correspondiente proceso legislativo para adicionar la fracción XIII del apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, una vez que se hayan cubierto los requisitos especiales que señala el Artículo 135 de ese alto ordenamiento."

Exposición de motivos

El Constituyente de 1917 al romper la concepción liberal sobre el contenido de las constituciones y darle cabida a la nuestra, junto a los derechos tradicionales del individuo, aceptó como obligación de la sociedad el otorgarle a cada hombre, a cambio de su trabajo, los medios que pudieran garantizar su vida, su salud y un nivel decoroso de bienestar para él y los suyos.

Es así como el Artículo 123 Constitucional deriva una serie de disposiciones jurídicas de inferior jerarquía que regulan en detalle todos los aspectos de las relaciones de trabajo que surgen en el ámbito del país. En tales condiciones, el precepto citado es uno de los instrumentos supremos para procurar el equilibrio entre los diferentes estratos que componen la sociedad mexicana, pues el elevar

a rango constitucional y con el carácter de garantías sociales, normas esenciales de protección y dignificación del trabajo, promueve, en niveles de igualdad, la concurrencia pacífica armoniosa del capital y del trabajo, para hacer factible la producción de bienes y servicios que alientan la economía nacional.

Efectivamente, la nueva manera de concebir el derecho se ha visto afinada a lo largo de las seis décadas de vigencia de nuestra Ley fundamental, como consecuencia del desarrollo social, económico, de luchas y los acuerdos entre el capital y el trabajo.

Sin embargo, la acusada gravedad de los retos que enfrenta el país, demanda ampliar, sin alterar el espíritu que alentó al Congreso Constituyente de 1917, los principios tutelares del trabajo, porque ese es el valor fundamental del hombre y, en consecuencia, tiene que ser preservado jurídicamente al plasmársele como derecho fundamental de clase. Todo esto porque el país se enfrenta hoy al imperativo de diseñar y adoptar el nuevo modelo de crecimiento que destine la parte más importante de nuestros recursos, a fortalecer la calidad de vida de los mexicanos y a lograr que los grandes grupos marginados alcancen niveles mínimos del bienestar.

Dentro del marco general de esta nueva estrategia de desarrollo se reconoce el esfuerzo y el trabajo como los verdaderos agentes del

progreso, con todas las consecuencias que ésto implica para lo social, lo político y lo económico.

Por otra parte, los procesos tecnológicos son eminentemente indicadores: su impacto es notable, se está ante un proceso de aceleración constante en la modificación de la tecnología; circunstancia que, paradójicamente, es el elemento subyacente de muchos problemas de la economía nacional, al no contarse con un sistema que permita capacitar al individuo y que le otorgue aptitud para operar los nuevos mecanismos y aparatos que la ciencia moderna crea de modo incesante y participar con sólida eficacia en los procedimientos de reciente diseño.

Todas las condiciones anteriores demuestran la inaplazable necesidad de reformar el Artículo 123 Constitucional, para elevar a nivel de garantía social a la capacitación y a la formación profesional y contumpliar, según se dijo, la obligación patronal de contribuir a hacer efectiva dicha garantía, mediante el establecimiento de sistemas de capacitación y formación profesional que beneficie directamente a la clase trabajadora, repercutiendo en todos los núcleos sociales y económicos del país.

Reformar el Apartado "A" del Artículo 123 Constitucional es imperativo en las condiciones actuales del texto legal vigente; máxime

que el Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional, en el cual se agrupan las normas que regulan las relaciones entre el Estado y sus trabajadores, estableció ya la obligación de empezar a crear y sostener escuelas de administración pública en beneficio de sus trabajadores, obligación cuyo cumplimiento redundará en favor de la colectividad, a mejorarse la atención que se brinda al particular en sus relaciones con el poder público y reducirse el gasto público directo porque se pueden alcanzar idénticos resultados con el concurso de un número menor de personal burocrático.

El Estado, al tomar a su cargo la tarea de capacitar a sus trabajadores, emprendió dicha actividad con propósitos similares a los que animan ahora la propuesta de reforma al Apartado "A".

La mecánica de la reforma que se somete a la alta consideración del H. Congreso de la Unión, consiste en adicionar la fracción XIII del Apartado "A" con una disposición referente a la obligación patronal de cooperar al establecimiento y funcionamiento del servicio de capacitación y formación profesional de los trabajadores mexicanos.

Se ha previsto dejar a la Ley Reglamentaria correspondiente, la definición de los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

En la citada Ley Reglamentaria, misma cuya expedición sería propuesta, oportunamente, para el caso de que la presente iniciativa de Ley fuese aprobada por el H. Congreso de la Unión y por la mayoría de las legislaturas locales se precisaría, asimismo, que las autoridades laborales se encargasen de vigilar el cumplimiento de la obligación de los patrones de capacitar y adiestrar a los trabajadores y coordinar los esfuerzos públicos y privados tendientes a tal fin.

Por otra parte, es obvio que la capacitación y adiestramiento deberán relacionarse con el Sistema Nacional del Empleo y con la certificación de conocimientos que deban establecer las autoridades laborales.

Enfoque legal

Se considera de mucha valía este tema, siendo un documento que representa un apoyo importante para los responsables de la función de la capacitación y adiestramiento dentro y fuera de la organización.

Representa asimismo, un interesante documento que contiene una guía legal para los responsables (el empresario) de la capacitación y adiestramiento, así como para el que la recibe (el trabajador).

También se enuncia e interpreta el capitulo III-Bis del Artículo 153 A-K de la Ley Federal del Trabajo, así como conclusión general, de tal manera que se aplique y aproveche al máximo, todas las capacidades y todas las posibilidades para lograr un México mejor preparado.

Responsable de la función de la capacitación y adiestramiento en México,*

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

"En tal sentido se llevaron a cabo estudios e investigaciones en el ámbito nacional y se efectuaron análisis comparativos de las experiencias realizadas en este aspecto en otros países".

"Los resultados de las actividades desarrolladas en esta etapa condujeron a plantear la necesidad de emprender acciones globales, mediante la implantación de una estructura que estableciera una estrecha vinculación entre todos los aspectos que inciden en el proce-

* Héctor-Hugo Barbajelata; La legislación mexicana sobre capacitación y adiestramiento desde la perspectiva del derecho. edit. popular de los trabajadores.

so de capacitación y adiestramiento de los trabajadores y procurar a la intervención activa y comprometida de los factores productivos".

Conforme a esto, se elaboró el planteamiento técnico del Sistema de Capacitación y Adiestramiento y posteriormente se promovieron las reformas constitucionales y legales que constituirían el fundamento jurídico para el establecimiento del mismo. Dichas reformas establecen una estructura básica, dotada de mecanismos que permiten la adaptación del sistema a nuevas situaciones, sin necesidad de alterar sustancialmente dichas estructuras.

Las reformas legales mencionadas anteriormente, como ya se dijo, establecieron el Servicio Nacional de Capacitación y Adiestramiento que está a cargo de la Dirección General de Capacitación y Productividad, dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

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

- I. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento.
- II. Registrar las constancias de habilidades laborales.

La Ley Federal del Trabajo, especifica, asimismo, las actividades que competen a la D.G.C.P. A efecto de establecer su estructura orgánica, así como de determinar las funciones que a cada uno de sus organismos corresponde, el Ejecutivo Federal expidió el reglamento de la Dirección General de Capacitación y Productividad, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 1963 (Artículo 539 de la Ley Federal del Trabajo).

Artículo 539 de conformidad con lo que dispone el Artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Dirección General de Capacitación y Productividad corresponden las siguientes actividades:

- I. En materia de capacitación y adiestramiento
 - a. Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
 - b. Estudiar y, en su caso, seguir la expedición convocatorias para formar comités nacionales de capacitación, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente, así como la fijación de las bases relativas en que lo juzgue conveniente, así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos comités.
 - c. Estudiar y, en su caso, sugerir en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deben observar los planes y

programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité de Capacitación y Adiestramiento que corresponda.

- d. Autorizar y registrar en los términos del Artículo 153-C a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores, supervisar su correcto desempeño, en su caso, revocar la autorización y cancelar el concedido.
- e. Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que los patrones presenten.
- f. Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el Artículo 153-B.
- g. Dictaminar sobre las sanciones que deban imponer por infracciones a las normas contenidas en el capítulo III bis del Título Cuarto.
- h. Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo o para la expedición de certifi-

cados, conforme a lo dispuesto en la Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor.

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

II. En materia de registro de constancias de habilidades laborales.

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

Como siguiente paso en este tema, y a manera de reflexión, daremos una pequeña referencia.

El ser humano tiene como todo lo que está constituido en la tierra, una ventaja y una desventaja.

Su ventaja es ser inteligente y su desventaja es el ser demasiado inteligente, aquí se comentarán los artículos referentes a la función de la capacitación y adiestramiento, de una manera inteligente, de

tal forma que se les pueda extraer el mejor provecho posible.

La anterior reflexión se menciona a fin de que todo individuo que tenga relación directa o indirecta con la función de capacitación y adiestramiento deberá de manejarla para los fines por la cual fue creada, de carácter nacional para su interpretación, no empresarial, mucho menos a nivel individual, si se tiene la oportunidad y los elementos para lograr su interpretación y aplicación, ya sea patrón o trabajador debe llevarse a cabo esta noble causa de la función de capacitación y adiestramiento para un desarrollo en nuestro México.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Capítulo III-Bis. De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 153-A-X.

Artículo 153-A. "Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

Comentario: en este artículo se involucra al patrón, como al trabajador, a colaborar en el desarrollo del país, a fin de elevar el ni-

vel de vida y productividad, ésto implica mayor responsabilidad y ética por ambas partes, no sólo desde el cumplimiento del aspecto legal sino también el aspecto social, empresarial, individual, llegando a un plano familiar. Todo mexicano tiene derecho y obligación a contribuir en la función de la capacitación y adiestramiento, pero con la autorización de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B. "Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas".

Comentario: en esta disposición legal podemos comentar lo siguiente:

- a. Es importante hacer resaltar que todo aquel (persona física o persona moral) que quiera proporcionar capacitación y adiestramiento, se deba de registrar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

jo y Previsión Social a fin de unificar criterios y especificaciones, para no perder de vista el objetivo principal de la capacitación y adiestramiento.

- b. Por otro lado, cualesquiera que sea el tiempo, lugar y costo (previamente estimados), el patrón absorberá el total de los gastos ocasionados por la función de la capacitación y adiestramiento.

Artículo 153-C. "Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

Comentario: en este artículo preve proteger al patrón tanto como al trabajador de no ser saboteados por un instructor o una escuela que no cumpla con los conocimientos, calidad y requerimientos mínimos necesarios que exige la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a fin de no permitir que, en primer lugar, se sesguen los objetivos de la capacitación y adiestramiento, así como el contenido temático que se persigue (mejorar las aptitudes de los trabajadores).

Artículo 153-D. "Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada

establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada".

Comentario: en este artículo se puede observar claramente la posibilidad de reafirmar la tecnología propia de la empresa, la combinación o el intercambio con otras empresas, este intercambio tecnológico permite mayor desarrollo en menor tiempo, así como la ventilación de nuevos enfoques.

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

Comentario: la prioridad de este artículo no está en que la capacitación y adiestramiento se deban impartir dentro, fuera o con horario mixto, sino en que permite al trabajador, además de poderse desarrollar en su puesto, también puede capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, ésto hace más atractiva la función de la capacitación y adiestramiento para el trabajador.

Artículo 153-F. "La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

Comentario: en este artículo se nos indica que en todo momento, cursos, eventos, seminarios, programas, etc., se deben de planear e insistir en la importancia que se persigue con la capacitación y adiestramiento, actualizar, preparar, prevenir, incrementar y mejorar aptitudes del trabajador, ésto permite unificar criterios que evidentemente faltan, para así poder coadyuvar hacia un México mejor preparado y con mayor conciencia de los problemas empresariales y de los trabajadores.

También ubica a la capacitación y al adiestramiento como un vínculo para la prevención de los accidentes, además deja ver claramente que la capacitación y el adiestramiento son medios fundamentales para incrementar los índices de productividad, en base a una mayor tecnificación y por consiguiente para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros de nuestro país.

De estos objetivos generales se derivan unos objetivos específicos, así como sus beneficios que conlleva con la función de la capacitación y adiestramiento como son:

- Mejorar la productividad.
- Participar en el desarrollo económico del país.
- Propiciar que el trabajador aspire a mejores niveles de bienestar económico y social.
- Reducir los índices de accidentes.
- Contar con un personal mejor preparado, lo que abarata los costos de reclutamiento, selección y desarrollo del elemento humano, así como reducir costos en el aprovechamiento de los sistemas productivos.

La capacitación puede ser un beneficio, si se le considera como una inversión a mediano y a largo plazo, y no simplemente en un inadecuado diagnóstico de necesidades y productividad y sin cumplir

con las acciones establecidas en esta Ley Federal del Trabajo, por tal motivo es necesario cumplir lo que en la Ley se especifica, los diferentes requisitos administrativos y condiciones de organización y ejecución de cualquier actividad sobre capacitación y adiestramiento.

Artículo 153-G. "Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos".

Comentario: en este artículo se protege al trabajador de nuevo ingreso, para propiciarle una buena inducción en la empresa, permitiéndole así tener mayor posibilidad de adaptación e integración, en menos tiempo, tanto con el personal, como con el ritmo de trabajo establecido.

Artículo 153-H. "Los trabajadores a quienes se imparta la capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que forman parte del proceso de capacitación o adiestramiento.

- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos.
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que sean requeridos".

Comentario: como lo menciona este artículo, tiene mucha valía, puesto que se aprueba que todo esfuerzo tiene su recompensa, si el empresario, director o instructor, se está esforzando por transmitir sus conocimientos, así como de solventar todos los gastos, ocasionados por la propia capacitación, es digno como trabajador y participante, el asistir, atender y demostrar los conocimientos adquiridos, cristalizándolos en el desempeño de su trabajo.

Artículo 153-1. "En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten, para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlo, todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas". (Aparato # 2).

Comentario: sin perder de vista los principios de autoridad, en este artículo se unifican lo teórico y lo práctico, el conocimiento con la experiencia, la instrucción con la acción, sólo así se podrán determinar las necesidades reales de los trabajadores y de las empresas, permitiendo vigilar el cumplimiento de la función de la capacitación y adiestramiento.

Artículo 153-J. "Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitación y adiestramiento a los trabajadores".

Comentario: en este artículo se menciona que se vigilará la función de la capacitación y adiestramiento por medio de las comisiones mixtas, quedando a juicio del empresario el coadyuvar al cumplimiento de los objetivos de la capacitación y adiestramiento y no, simplemente, el objetivo de capacitar por capacitar, sólo por cumplir un requisito legal.

Artículo 153-K. "La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carác-

ter de órganos auxiliares de la propia Secretaría. Estos comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.
- II. Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate y
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de

los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto".

Comentario: en este artículo de tan importante trascendencia, en donde se permite la concentración de líderes de empresas, de trabajadores, los cuales teniendo una gran responsabilidad por el desempeño de su actividad y posición, que guardan ante cada uno de sus sectores, deberán de colaborar, proponer, formular, evaluar, gestionar y promover nueva tecnología y adiestramiento en un México en vías de desarrollo.

Artículo 153-L. "La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas y su organización y funcionamiento".

Comentario: como se mencionó en este artículo, siendo de mucha trascendencia, el cual es un sólido apoyo a la función de la capacitación y adiestramiento, es por esto que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social tiene que coordinar y fijar las bases para la determinación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, para el logro de los objetivos propuestos.

Artículo 153-M. "En los contratos colectivos deberán incluirse cláu

sulas relativas a la obligación patronal, de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo. Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión. "

Comentario: la disposición legal de este artículo es la de proteger al trabajador sindicalizado, tanto al que está laborando como al de nuevo ingreso, de que se les debe impartir capacitación y adiestramiento en los mismos términos establecidos (capítulo III, Artículo 391, VII, VIII y X del contrato colectivo del trabajo) utilizándose además de mejorar las aptitudes del trabajador, como un mediador de conciliación entre el sindicato, empresario y trabajadores en general.

Artículo 153-N. "Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral".

Comentario: en este artículo la disposición es el comprometerse a iniciar las actividades convencionales a la función de la capacitación y adiestramiento, misma que deberá impartirse en los términos ya negociados entre la autoridad laboral, patrón y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-O. "Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento".

Comentario: de igual manera que en el Artículo 153-N, se enfoca este artículo; pero se rige con empresas que no tengan contrato colectivo y la prórroga para la aprobación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social es de mayor rango de tiempo (dentro de 60 días de los años impares). Con esto se complementa todo el tipo de relación laboral registrado bajo un contrato legal, así como todo tipo de relación obrero patronal.

Artículo 153-P. "El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento, y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 30. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

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

Comentario: en esta disposición legal se pretende delimitar los requisitos que marca la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para aquellas instituciones, escuelas o instructores, independientes que deseen impartir la función de capacitación y adiestramiento; en nuestra opinión es importante hacer resaltar que al tenerse que comprobar los conocimientos profesionales de la instrucción a impartir, se le está dando prioridad al personal técnico calificado de la rama, a dar instrucción, que al personal técnico externo, mientras que por otro lado se pretende mantener en buen estado la función de la capacitación y adiestramiento.

Artículo 153-Q. "Los planes y programas de que tratan los Artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años.
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá toda la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los tra

bajadores de un mismo puesto y categoría.

- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras, y
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas". (Apéndice # 2)

Comentario: lo relevante de este artículo nos da a conocer:

- a. Que en un tiempo determinado nuestro país requiere de mano de obra altamente capacitada y adiestrada.
- b. Que en todos los puestos debe de estar involucrada la coparticipación de la función de la capacitación y adiestramiento, en sus diferentes niveles.

Artículo 153-R. "Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes, en la inteligencia

de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados".

Comentario: en este artículo sólo se obliga al empresario al trámite de sus planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dando un plazo razonable para la revisión de los mismos.

Artículo 153-S. "Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponde, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del Artículo 994 de esta Ley, sin perjuicio de que en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata".

Comentario: en este artículo nos da apoyo todo el sector laboral, para coadyuvar a la vigilancia y cumplimiento de la aplicación de la función de la capacitación y adiestramiento, misma que deberá de ser registrada y aplicada en esos términos.

Artículo 153-T. "Los trabajadores que hayan aprobado los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, misma que, autenticada por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se hará del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional, o a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda en los términos de la fracción IV del Artículo 539".

Comentario: entre uno de los derechos de los trabajadores referentes a la capacitación y adiestramiento, en éste se menciona el reconocimiento del esfuerzo realizado por el trabajador, en el transcurso de uno o varios eventos de capacitación y adiestramiento, con una constancia de habilidades laborales en el trabajo, misma que sólo será de valía en la propia empresa, pero se tomará en consideración para futuras promociones.

Artículo 153-U. "Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del in-

mediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad y presentar y aprobar ante la entidad instructora el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En este último caso se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales".

Comentario: como ya se mencionó en el Artículo 153-A, anterior a éste, todo esfuerzo debe ser recompensado así como respaldado y apoyado, el trabajador tiene derecho a que se le capacite; también tiene obligación de asistir y responder en los términos que se le indique, por este motivo, aquel trabajador que no quiera asistir a los eventos de capacitación, ya sea por razones propias o porque él se considera suficientemente capacitado, tendrá el derecho y la obligación de demostrarlo ante las autoridades competentes y así se le extenderá su constancia de habilidades laborales.

En nuestra opinión, todo trabajador consciente y responsable de que su aportación coadyuva a lograr un México mejor preparado, debe de participar en todo momento en la función de la capacitación y adiestramiento.

Artículo 153-V. "La constancia de habilidades laborales, es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación".

"Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores".

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

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

Comentario: en esta disposición legal, como en el Artículo 153-T, se menciona la importancia que tienen las constancias de habilidades laborales, hacia la empresa y hacia el trabajador, con un reconocimiento ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para el control de la función de la capacitación y adiestramiento a nivel nacional.

Artículo 153-W. "Los certificados, diplomas, títulos o grados que expida el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscri-

tos en los registros de que trata el Artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones, o sean similares a los incluidos en él".

Comentario: en esta disposición legal, se cristalizan pautas para tomar en consideración en la planeación de la estrategia a seguir por el servicio nacional del empleo de capacitación y adiestramiento, (Artículo 539), puesto que cada certificado, diploma, título o grado que expida el Estado deberá de ser registrado para fines de promoción de empleos, estudios de desempleo, mercado y en general, encaminar a los demandantes de trabajo hacia aquellas necesidades prioritarias de nuestro país.

Artículo 153-X. "Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercer ante la Junta de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo".

Comentario: en esta disposición legal, se pretende vender la idea, de que la Junta de Conciliación y Arbitraje tiene la obligación de funcionar como mediador entre la relación obrero-patronal, y no como barreras entre los mismos.

CONCLUSIONES

Los artículos anteriormente mencionados no son todo lo que se debe conocer sobre la función de la capacitación y adiestramiento, pero sí, la médula espinal del aspecto legal, con interpretación de los elementos primordiales, que no sólo debe conocer el empresario y trabajador sino dominarlos y aplicarlos al máximo de sus alcances y aprovecharlos al máximo de sus capacidades, de tal manera que el esfuerzo conjunto de la función de la capacitación y adiestramiento realizada, se cristalice en el campo de acción en el trabajo, en la familia, en la sociedad, en un México mejor preparado y libre.

Por otro lado, el conocer y dominar estas bases legales no sólo sirve para el mejor aprovechamiento de la capacitación y adiestramiento también es importante, para que no sólo se capacite por capacitar, sólo por cumplir una disposición legal, sino por satisfacer una necesidad nacional imperante, capacitar las necesidades tecnológicas y de conocimiento del individuo dentro de la empresa para satisfacer la demanda de mano de obra calificada que exige el mercado del país.

Enfoque empresarial

En el presente tema se da a conocer un breve bosquejo de la función de capacitación y adiestramiento dentro de una empresa, no importando su giro, tamaño ni organización.

Partimos de explicar brevemente el nacimiento o surgimiento de la capacitación y adiestramiento a nivel legal, ya que actualmente ésta es la base y cimientos para la función y objetivos de ella.

A efecto de nuestro objetivo de estudio seguimos con la importancia de la capacitación y adiestramiento en una empresa. Consideramos de mayor importancia este punto, ya que en nuestros días no se le da el valor verdadero a esta función puesto que la mayoría de las empresas cumple con esta función por disposiciones legales.

Como consecuencia de la aplicación de la capacitación y adiestramiento tenemos resultados observables de los cuales mencionamos algunos y podemos ver de qué manera influyen en la organización de una empresa.

Como último punto dentro de este enfoque, podemos señalar las ventajas existentes que tiene la aplicación de una investigación, como es una detección de necesidades de adiestramiento y capacitación.

El hombre, a partir de los cambios tecnológicos, económicos y sociales que se palpan en nuestro devenir cultural, debe transformar sus mecanismos de operación dentro de su ámbito laboral para no quedar marginado.

El cambio en los mecanismos operativos de los trabajadores se traduce en nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que coadyuvarán al desarrollo y perfeccionamiento del desempeño laboral.

En México, la idea de la capacitación y el adiestramiento es muy antigua; y, sin embargo, ha tenido un desarrollo irregular, ésto ha conducido al gobierno mexicano a proponer una iniciativa que tienda a armonizar las acciones emprendidas, a aprovechar las experiencias adquiridas y a canalizar de manera óptima los recursos de la formación profesional.

Para ello fue necesario analizar diversas alternativas y la seleccionada tiende a apoyarse en la teoría general de los sistemas, la cual parte de considerar las características del país, sus limitaciones, sus recursos, su configuración, sus necesidades y, de manera más importante, la viabilidad técnica de realizarla y la aceptación social que la misma requiere para instrumentarse.

Retomando que la idea de la capacitación y el adiestramiento en Mé-

xico es muy antigua, debe destacarse que ya en 1870 el Código Civil regulaba la figura jurídica del Contrato de Aprendizaje, regulación que, con pequeñas modificaciones, se recogió en el nuevo Código Civil de 1884.

En 1919, el entonces titular del Ejecutivo Federal, don Venustiano Carranza, envió al Congreso de la Unión una iniciativa de Ley para reglamentar el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que es el que el pacto social mexicano destina a las relaciones obrero patronales.

La intención de esta iniciativa, que no llegó a promulgarse, pretendía subordinar las fórmulas tradicionales del Derecho Civil, a las innovaciones introducidas en la Legislación Laboral.

Fue hasta 1931, que la Ley Federal del Trabajo destinó su título tercero al Contrato de Aprendizaje, mismo que sin modificaciones siguió vigente hasta 1970.

Parece ser que el Contrato de Aprendizaje había venido siendo la manera natural de la capacitación de nuestro país. Sin embargo, más que para capacitar a las personas que se incorporaban a la actividad productiva, el Contrato de Aprendizaje sirvió para la procuración de mano de obra barata y propició así la explotación encubierta de la clase trabajadora.

Por esta razón el sector obrero organizado pugnó porque la nueva Ley Federal del Trabajo en 1970, eliminara esta fórmula de contratación.

A partir de esta fecha, mayo 1970, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social inició una serie de estudios tendientes a garantizar la formación permanente de los trabajadores del país.

Para ello fue necesario analizar las experiencias que tanto a nivel nacional como internacional habían venido desenvolviéndose, con el propósito fundamental de aprovecharlas.

Ante este hecho, se tomó la decisión de aplicar el enfoque de sistemas a la organización de la formación profesional en México.

En primer lugar, se abandonó la idea de establecer una institución nacional que tomara para sí la función de capacitar o adiestrar directamente a los trabajadores, ya que se corría el riesgo de que los esfuerzos resultaran insuficientes para satisfacer las necesidades de formación, además de que el sostenimiento de una organización de tal naturaleza, implicaría el destino de cuantiosos recursos humanos, materiales y financieros.

En segundo lugar, se descartó la posibilidad de establecer un impuesto especial para financiar las actividades de capacitación o de obligar

a las empresas a la asignación de una cuota porcentual, calculada sobre cualquier base, para este fin, en atención de que las necesidades de formación difieren de una empresa a otra.

En tercer lugar, se estimó como requisito ineludible la participación tanto de los obreros como de los patrones, en todas las etapas del proceso de capacitación y adiestramiento, con el objeto de reforzar el esfuerzo tripartita que anima a la organización internacional del trabajo y de garantizar la participación comprometida de los factores de la producción.

Con estos tres requisitos previos, se inició el planteamiento técnico del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

Partiendo de la definición de sistema, fueron considerados como elementos integrantes del mismo, los trabajadores, los patrones, el sector público y los capacitadores. La interacción de estos componentes sería:

El sector público: como coordinador, promotor y vigilante de todo el proceso.

Los patrones: como obligados de su instrumentación.

Los trabajadores: como receptores de las acciones.

Los capacitadores: como facilitadores del proceso.

De esta manera fue creada la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, actualmente Dirección General de Capacitación y Productividad, dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuya fundamental acción consiste en garantizar el eficaz funcionamiento del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, teniendo como objetivos los de: estudiar y supervisar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y registrar las constancias de habilidades laborales.

El Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento responde a la categoría de los sistemas abiertos, (forma mediante la cual los patrones pueden cumplir con la obligación de capacitar a los trabajadores), en tanto que existe una interacción dinámica de sus componentes e influye y es influido por su medio socioeconómico.

Es flexible, por la capacidad que tiene de adaptarse a las situaciones que vayan resultando sobre la marcha, así como de aceptar cambios sin modificar su estructura básica.

Es sencillo, en virtud de que los procedimientos a seguir son sugeridos por los participantes, en atención a sus necesidades particulares.

Es económico, ya que la estructura y el proceso permiten la mejor utilización de los recursos, en acciones concentradas a nivel de ra-

ma industrial o actividad económica.

Después de explicar brevemente la forma en que se creó el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, y su funcionamiento, pasaremos entonces a enmarcar la importancia que tiene su aplicación dentro de las empresas, así como las ventajas que tiene.

La capacitación dentro de las empresas es una fórmula extra escolar de aprendizaje, cuyo propósito fundamental es dotar al personal de los centros de trabajo con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son necesarias para desempeñar su labor y al mismo tiempo le permiten mantenerse actualizado ante el reto del creciente desarrollo tecnológico y la necesidad de aplicar cada vez más las capacidades del hombre.

En esencia, la capacitación de personal dentro de la empresa se concibe como una respuesta a: la falta de personal calificado y a las deficiencias de la enseñanza técnica escolar.

Lo anterior hace que nuevamente se revierta a la empresa la necesidad de establecer programas de capacitación, ya que realmente es importante que la empresa cuente con personal competente que se adecue y responda con efectividad al cambio y no que permanezca como un espectador.

El dinamismo de las organizaciones, la competencia entre las empresas, la creciente complejidad de los sistemas, y otros factores, plantean la necesidad de perfeccionar y desarrollar los cuadros directivos profesionales o técnicos de manera que éstos constituyan la infraestructura sobre la cual se desarrollan las empresas mejor administradas.

Es así como la empresa al considerar en sí misma la capacitación, además de estar en posibilidad de lograr una mayor efectividad organizacional, propicia el medio adecuado para la autosatisfacción del trabajador considerado individualmente.

Ya que, en último término, la capacitación tiene como objetivo la realización plena de la persona en el ámbito de trabajo desenvolviéndose en ella, no únicamente aquellas aptitudes, sino también fundamentalmente sus capacidades de comunicación, toma de decisiones, de organización y de adaptación flexible al cambio, entre otras.

Todo aquello incide de manera decisiva en la superación de los niveles de productividad, de la economía nacional, por lo que las tareas de capacitación han de tener un carácter continuo permanente a la luz de los requerimientos del desarrollo.

Así, la capacitación es también sinónimo de educación para el desarrollo integral de los recursos humanos.

Para que en la actualidad se justifique la función de la capacitación y adiestramiento estructurada de una manera planeada, es necesario tomar en consideración los siguientes puntos:

En primer lugar: los niveles bajos de educación, la capacitación, el nivel socioeconómico de la población, datos descriptivos cuantitativos y cualitativos, tanto entre quienes ya participaron como entre quienes van a participar en las actividades de productividad.

En segundo lugar: el acelerado avance científico y tecnológico que tiene lugar a escala mundial y que en nuestro país influye y continuará influyendo considerablemente, cada vez en mayores proporciones en las formas de producción, en los sectores agropecuarios, industrial y de servicios, afectados por los procesos de mecanización y automatización.

En tercer lugar: el alto ritmo de crecimiento de la población que ejercerá durante los próximos años presiones de gran consideración sobre el mercado de trabajo, así como la creciente migración rural urbana.

En conclusión: el no utilizar e incluso de aprovechar los recursos humanos disponibles, se traduce en grandes índices de desempleo, lo que provoca graves problemas al país.

La capacitación dentro de las empresas es una fórmula que responde a las necesidades de la organización para habilitar y desarrollar a los recursos humanos, a efecto de que estén en posibilidad de adecuarse y/o promover los cambios necesarios (conceptuales, tecnológicos, administrativos y otros) que orienten a las organizaciones hacia una administración más efectiva.

La capacitación de personal requiere ser visualizada como una inversión sistemática en el desarrollo del principal activo de las organizaciones, el elemento humano.

Resulta inexplicable que en la actualidad, con todo el apoyo tecnológico, así como la asesoría de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se ofrece, las empresas no continúan otorgándole la importancia requerida para que sea efectiva la capacitación.

Enfoque social

En años recientes nuestra nación ha soportado una tremenda metamorfosis, con múltiples problemas políticos, económicos, sociales y culturales, etc.

Por el rápido crecimiento del país, es imposible atacarlos simultáneamente con eficiencia. Por tal motivo, el gobierno federal ha estructurado y encaminado programas nacionales para poder ir enfrentándose a dichos problemas.

Uno de esos problemas de actualidad, por el cual atraviesa nuestro país, entre otros, es el educativo, el cual repercute en el sector laboral, con déficit de mano de obra calificada, es por eso que han sugerido iniciativas favorables a la educación y a la formación técnica profesional en el trabajo, ésto entre otros factores ha provocado reformas legales, con el fin de establecer sistemas globales de capacitación y adiestramiento, como una posible solución a reducir este déficit social.

Considerando de suma importancia lo anterior, en este tema se presenta como propósito fundamental el de proporcionar una visión global de la situación actual, en que atraviesa nuestro país, con respecto al fenómeno demográfico y el educacional, así como el papel tan importante que juega la educación y la función de la capacitación y adiestramiento en el desarrollo de México.

Crecimiento demográfico:

Demos una ojeada a los últimos 100 años y veamos que ambiente había imperado y qué características han tenido las tasas de crecimiento.

En el año de 1864, la lucha civil estaba al orden del día y ninguna institución estaba segura de sobrevivir; hoy México es una república federal que cuenta con un gobierno más estable desde 1930.

Sus programas activos se encaminan al progreso social y económico, ha ganado respeto ante el mundo, especialmente el de naciones en desarrollo y que encaran problemas similares y de tal envergadura.

El México moderno realmente comienza a emerger en el año de 1910, cuando la reprimida necesidad de cambiar lo establecido inició la revolución mexicana, cambiando todo un sistema social, ahora nos atañe un nuevo problema, siendo el de la explosión demográfica que está teniendo nuestro país.

Los últimos datos del Consejo Nacional de Población (70/80) marcan para las tasas de crecimiento natural en nuestro país en 3.3% para 1960, 3.2% para 1976 y 3.2% para 1979-1982.

Con estos datos casi salió cierto el crecimiento esperado de la población 1960-1980, pues se esperaba algo así como 35 millones de mexicanos de crecimiento y que iba a ser igual a todo el que México había tenido en sus últimos cuatro siglos.

Este crecimiento explosivo es un fenómeno relativamente nuevo en México, es decir, en los últimos cuatro siglos no había pasado esto,

mucha de nuestra historia se ha caracterizado por pequeños incrementos de población sobre largos períodos.

En 1900 México era una población de 13.6 millones de habitantes; en 1910 de 15.2 millones, de 1921 a 1940 era de 19.4 millones; a partir de ese momento el gobierno federal implementó reformas por las que había peleado la revolución, métodos modernos de salud, erradicando enfermedades, poniendo un alto a la mortalidad infantil.

Entre 1940-1960 el incremento de la población fue de 15.2 millones, casi tres veces de lo que fue el incremento de los veinte años anteriores. En ese período la población aumentó cerca del 80%, al pasar de 19.4 millones a 35 millones, veinte años después, de 1960 a 1980, la población pasó en números redondos de 35 millones a 70 millones de habitantes.

Natalidad-mortalidad

Todd Fisher, (1964), decía: "en México la muerte se había ido de vacaciones" y creemos que tenía mucha razón; veamos cifras:

Desde 1930 en México, cuando podemos hablar de estadísticas confiables, la tasa de nacimiento no se había presupuestado, toda vez que: "en aquel entonces se pensaba que poseer un gran número de habitantes era símbolo de grandeza y felicidad". (Todd Fisher)

mucha de nuestra historia se ha caracterizado por pequeños incrementos de población sobre largos períodos.

En 1900 México era una población de 13.6 millones de habitantes; en 1910 de 15.2 millones, de 1921 a 1940 era de 19.4 millones; a partir de ese momento el gobierno federal implementó reformas por las que había peleado la revolución, métodos modernos de salud, erradicando enfermedades, poniendo un alto a la mortalidad infantil.

Entre 1940-1960 el incremento de la población fue de 15.2 millones, casi tres veces de lo que fue el incremento de los veinte años anteriores. En ese período la población aumentó cerca del 80%, al pasar de 19.4 millones a 35 millones, veinte años después, de 1960 a 1980, la población pasó en números redondos de 35 millones a 70 millones de habitantes.

Natalidad-mortalidad

Todd Fisher, (1964), decía: "en México la muerte se había ido de vacaciones" y creemos que tenía mucha razón; veamos cifras:

Desde 1930 en México, cuando podemos hablar de estadísticas confiables, la tasa de nacimiento no se había presupuestado, toda vez que: "en aquel entonces se pensaba que poseer un gran número de habitantes era símbolo de grandeza y felicidad". (Todd Fisher)

La tasa de natalidad fluctuaba sobre 4.4 millones por mil (1940-1960) de ahí pasó al 42.1 millones por mil (en 1970); disminuyendo al 39.4 (1977), pasando el 39 millones por mil (1980) siendo esta la tasa de nacimiento que existía hace 50 años atrás.

Durante todo este mismo período, el mundo entero se ha beneficiado con la exitosa batalla por posponer la muerte.

México, junto con otras muchas naciones, ha gozado de estas victorias gracias a nuevas técnicas de salubridad y asistencia pública, la tasa mexicana de mortalidad se derrumbó estrepitosamente de 26.6 por mil en 1930 a un 8.5 en 1978.

El don que tenemos de generar vida y la lucha por posponer la muerte, son cosas buenas de por sí, pero debemos aceptar que deben ser armoniosamente planeadas y combinadas, pues sólo así habrá un control del crecimiento de la población que es principio básico del progreso socioeconómico y cultural en cualquier nación del mundo actual.

Una nación de dependientes

Una persistente y alta tasa de natalidad y una rápida caída de mortalidad infantil en México, ha dado como resultado una considerable y alta concentración de niños menores de 15 años de edad.

Esto significa que detrás de estas estadísticas es evidente que cerca del 50% de la población mexicana está en el grupo de edades de menores de 15 años (43%) y mayores de 65 años (3.2%) y que es el grupo de alto consumo, baja producción.

Este grupo necesita alimentación, habitación, vestido, agua, luz, cultura, diversión... por eso se le llama de alto consumo, pero producen poco o nada.

Ahora bien, con tal número de jóvenes dependientes, las facilidades actuales educativas y de capacitación y adiestramiento, deberán de algún modo ampliarse para dar cabida a tan gran flujo anual de los jóvenes, que más tarde estarán apoyando la economía de nuestro país, misma que dependerá de una planeación, de los conocimientos y habilidades que se deberán enseñar y capacitar.

Tremendo potencial de fertilidad

Como si lo dicho en el punto anterior fuera poco, todavía hay más y es el hecho de que habrá un tremendo incremento en el número de jovencitas que estarán entrando a la edad de reproducción.

De la población femenina existente en 1960 (17.5 millones), el 42% de ella está en el grupo de 20 a 30 años de edad, donde se había localizado los primeros años de reproducción.

Se espera que para los 80's el grupo de mayor fertilidad, mujeres jóvenes en sus 20's años se duplique, es decir que se podrá estar hablando de 5 millones y medio de mujeres en estado de alta fertilidad, lo cual se ha observado que la mujer mexicana voluntariamente no controla su fertilidad, sino que continúa su ciclo de reproducción hasta su terminación fisiológica, con los riesgos inherentes de esas edades.

Generación de empleos

Otro aspecto importante es señalar que a través de la historia, el progreso y el crecimiento de la población mexicana ha ido hacia arriba y de la mano durante los últimos 50 años.

Al dar una ojeada a la generación de empleos, podemos ver que fue insuficiente desde 1960 a 1976. La tasa de crecimiento anual de 1.6% mientras que la población económicamente creció a razón de 2.35%.

Alfabetismo - Analfabetismo

Demos una ojeada a los últimos 20 años, en razón de la población alfabetizada y analfabetizada.

Vemos que la población de 15 años en adelante alfabetizada (fuente para

1960 y 1970, censos de población para 1980, S.P.P., X Censo General de Población y Vivienda, México, agosto, 1981); en el año de 1960 era de 63.9%, mientras que la población analfabeta era de 34.6, en el año de 1970 la población alfabetada fue de 74.5% mientras que la población analfabeta fue de 25.8%.

Esto quiere decir que en diez años se redujo en un 8.8% el porcentaje del analfabetismo, para 1980 la población alfabetada se consideró en un 78%, mientras que la población analfabeta en un 15%, esto representa un 10% menos de 1970 a 1980 de analfabetas, las tendencias nos dicen que si sigue con su crecimiento de población y si se sigue la misma tasa de decremento del analfabetismo en México, en el año 2010 no habrá analfabetismo en México.

Por otro lado, las estadísticas del mismo censo nos dan a conocer que la población sin instrucción primaria con más de 10 años de edad para 1970 era de 29.1% y para 1980 fue de 11.9%, mientras que la población con algún grado de instrucción primaria en 1970 era de 59.7% y para 1980 fue de 52.4% y, por último, la población con instrucción posprimaria en 1970 era de 11.1% y para 1980 fue de 23.8%.

Estas cifras nos dan a conocer que la Secretaría de Educación Pública sigue incrementando el esfuerzo por ir decrementando el analfabetismo en México y lo está logrando; más y mejores maestros, mayor número de escuelas, mejor distribución de material y recursos de apoyo para que estas cifras sigan reduciéndose.

Conclusión

Se ha visto en este tema algunos de los índices de población demográfica, factores educacionales, etc., a fin de dejar ver la situación global en México; estos índices estadísticos nos dan a conocer el desmedido crecimiento demográfico, ésto nos da como consecuencia una población muy joven económicamente dependiente. Esto implica mucho consumo y como ya se dijo, existe menos cantidad de población económicamente productiva, o sea, que existe menor oferta y producción y mayor demanda este desequilibrio, aunado a los índices de mortalidad que se están reduciendo día a día, permitiendo así mayor crecimiento de la población económicamente dependiente y de alto consumo.

México necesita preparar y apoyar a los recursos humanos, utilizar y explotar al máximo sus recursos naturales y materiales, reducir y distribuir en mejor proporción a sus recursos financieros.

Como una alternativa a mediano plazo, para contrarrestar dicha situación, sería el de empezar a dirigir, orientar y concientizar a la población joven y uno de los medios más viables es la educación escolar tradicional, otra dirígiría a la población económicamente activa o próxima a integrarse a ésta; una alternativa a corto plazo sería identificar y jerarquizar las necesidades prioritarias del país en materia laboral y cubrirlas vía capacitación y adiestramiento; por eso un país con educación es un país libre y soberano en vías de desarrollo.

Enfoque individual

El mundo se ha vuelto impaciente. Descubierta su intimidad, nos es altamente familiar, achicada su inmensidad, nos luce incompleto; y poblado con nuevas formas de relación humana de vigencia restringida, no tolera comportamiento de tibieza y desprecia muchas tradiciones en el momento mismo de su encarnación.

El ser humano, agente de esa relatividad de las cosas, debido a la velocidad creciente de los cambios, resulta víctima en el anonimato; muy pocos tienen las posibilidades significativas de acceder a las novedades que les aguardan durante el paso de un simple día.

Una brecha de profunda amplitud crece condianamente entre los de-

biles y los poderosos, los que poco o nada tienen y los que centralizan las riquezas del mundo, los que poco o nada saben y los poseedores de conocimientos esotéricos propios de tecnologías incesantemente novedosas.

Este drama, sin embargo, no se plantea únicamente en las relaciones interpersonales; sino que tiene impacto grave en el ámbito de las relaciones internacionales.

Esto porque en verdad, los pobres se agrupan en naciones paupérrimas y los ricos en naciones más ricas.

El cumplimiento de las afirmaciones anteriores desequilibran la composición mecánica de la sociedad mexicana y también modifica la situación de México en el contexto internacional.

Se enfrenta al reto del crecimiento, el que implica a su vez, consolidar las creencias y los hechos y, en segundo término, responder con dignidad al crecimiento.

No obstante, vivimos una etapa de desarrollo en la que se manifiesta una absurda paradoja: existe demanda de empleo no satisfecha, a la vez, en todas las actividades como pesca marina, servicios especializados y oficios industriales, como demanda de trabajo calificado, que tampoco se satisface. La clave para descifrarla es la capacitación.

La capacitación de los recursos humanos es una tarea compleja y de gran amplitud, que presenta multitud de facetas que requieren de profunda atención y estudios. En este documento, el concepto se ha restringido a la vinculación del hombre al trabajo y a su realización, dentro del ámbito de la institución.

Sin embargo, es importante señalar la existencia de múltiples áreas en la que la acción de capacitación puede y debe tener lugar, ya no dentro del contexto antes citado, sino como un medio para que los individuos que forman nuestra población, tengan acceso a un gran cúmulo de conocimientos existentes que les permitan un mejor aprovechamiento de sus capacidades y recursos y que en última instancia de lugar a su pleno desarrollo como ser humano y su participación más activa en la consecución del desarrollo integral del país.

La dinámica de los fenómenos económicos y sociales, como la rapidez con que se amplían las áreas del conocimiento humano plantean un reto a nuestra imaginación y capacidad de organización a fin de prever la evolución descabida para nuestro país mucho más allá del mundo inmediato.

Nos enfrentamos a problemas nuevos y complejos cuya solución requiere básicamente de una muy amplia y permanente labor de inves-

gación y de la reflexión profunda sobre el impacto que las medidas que hoy se adopten habrán de repercutir en nuestro futuro.

Se entiende por capacitación de los recursos humanos toda acción educativa intencionada, destinada al desarrollo de las actividades, los conocimientos y las destrezas de la población, para los fines de su participación en las actividades productivas. Dicho de otra manera, capacitación se interpreta como sinónimo de educación para el trabajo.

El concepto trasciende como adiestramiento, entendiéndose éste sólo en la acepción de mejoramiento de las habilidades y aún del conocimiento tecnológico, ya que en último término la capacitación tiene como objetivo la realización plena de la persona, en el ámbito de trabajo, desencadenando en ella, no únicamente sus capacidades de comunicación, de toma de decisiones, de organizaciones y de adaptación.

En diversas ocasiones se han realizado esfuerzos con el objeto de lograr la participación de los sectores que están más directamente relacionados con la capacitación de recursos humanos. A pesar de lo anterior, no se han obtenido resultados óptimos, permaneciendo de hecho disociación entre ellos, lo que trae como consecuencia que frente a un problema que es común a todos los sectores, no exista

coordinación de esfuerzos realizados y recursos para el beneficio de todos.

Los esfuerzos realizados anteriormente no han contemplado las necesidades reales y sentidas de cada uno de los sectores, según su propia percepción e intereses, de tal manera que se cumple la participación, integración y comunicación con procedimientos formales que proceden de los niveles superiores de autoridad en cualquiera de los sectores.

La capacitación es un proceso complejo que incluye, además de los aspectos meramente técnicos, pedagógicos y financieros, un conjunto de variables socioculturales de las partes involucradas, que puedan traducirse en términos de actitudes y expectativas de grupo.

Estas actividades y expectativas son decisivas para el desarrollo de la capacitación, sea que provenga del sector empresarial, sindical, gubernamental, como de los mismos sujetos involucrados en la capacitación.

Todas las expectativas y actividades tienen un sólo fin, que es el de una mayor realización del hombre en su trabajo. El proceso de la capacitación permite día con día que el trabajador se perfeccione en sus aptitudes, conocimientos, habilidades, destrezas, así como actualizarse en la información pertinente a su área de trabajo.

Lo que trae como consecuencia que obtenga mayor competitividad en forma interna y externa en la empresa en que se elabora.

El estímulo más poderoso en el ascenso del hombre, es el placer que le proporciona habilidad. Disfruta con hacer lo que puede hacer bien, disfruta haciéndolo mejor.

Esto lleva a la consolidación del proceso, en cuanto que su nivel de vida se eleva, así como su estatus social y por lo tanto su nivel económico.

Retomando la idea de que la capacitación tiene como objetivos:

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

Podemos entonces decir que un sistema de capacitación y adiestramiento, es un sistema que genera más riqueza y que permite que

ésta se reparte mejor, a nivel individual, aumentando la productividad en los trabajadores y por lógica la del país, tomándose como un reactivador de la economía nacional, que auxilia apoyando el actual programa nacional de capacitación y productividad (1984-1988).

De lo anterior concluimos que la capacitación y el adiestramiento en el trabajo valen más de lo que cuestan.

DESARROLLO DE LA FUNCION DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN MEXICO.

La situación actual de la función de la capacitación y adiestramiento en México, requiere de acciones coordinadas y sistemáticas, para cumplir con los objetivos que enuncia la Ley Federal del Trabajo en el capítulo III, en sus artículos 153-A-X.

Por tal motivo, la Dirección General de Capacitación y Productividad tiene a su cargo la vigilancia y cumplimiento de la función de capacitación y adiestramiento, llevando estadísticas a nivel nacional, de las cuales se elaboró un cuadro a nivel representativo, dividido en cuatro períodos (80, 82, 84, 86).

El cual para efectos de nuestro objetivo de estudio, que es el de presentar a nivel nacional un perfil del desarrollo y penetración de la capacitación y adiestramiento en nuestro país.

Se presenta un cuadro representativo del sistema nacional de capacitación y adiestramiento, el cual se compone de lo siguiente:

Siete módulos, compuestos de los principales rubros que son:

- I. Comisión Mixta de Capacitación: Órgano de equidad, control y regulación de la función de capacitación para su cumplimiento.

- II. **Planes y programas:** documento fuente en donde se plasma el compromiso para satisfacer las necesidades a capacitar, siguiendo la estrategia a cumplir.
- III. **Trabajadores participantes:** estadística analítica de los recursos humanos a capacitar, permitiendo así el desarrollo, incrementando la productividad y eficiencia.
- IV. **Personas capacitadas:** registro analítico de los recursos humanos capacitados, permitiendo conocer la penetración y alcances de la función de capacitación en el país.
- V. **Instructores internos:** registro que permite conocer el número de agentes de cambio que apoyan el proceso de enseñanza aprendizaje de la función de la capacitación.
- VI y VII. **En estos dos módulos se marcan las cifras totales de las empresas y trabajadores que existen a 1986, en la República Mexicana, el cual representa el punto de partida (universo) para poder interpretar los demás módulos.**

**SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION Y
ADIESTRAMIENTO 1986**

Módulo	CONCEPTO	P E R I O D O				TOTAL
		1980	1982	1984	1986	
I	Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento presentadas en la Dirección General de Capacitación y Productividad.	9 576	7 201	7 000	13 000	36 777
II	Planes y programas de capacitación y adiestramiento presentados ante la Dirección General de Capacitación y Productividad	8 981	12 129	9 356	16 013	46 479
III	Trabajadores participantes en los planes y programas de capacitación y adiestramiento.	809 807	636 858	582 786	1'004 642	3'034 093
IV	Personas capacitadas	12 280	27 650	88 462	140 728	269 120
V	Instructores internos	35 300	16 626	13 041	141 239	206 206
VI	Total de empresas en la República Mexicana	414 194 (universo valor 100%)				
VII	Total de trabajadores en la República Mexicana	6'773 668 (universo valor 100%)				

FUENTE: Secretaría del Trabajo y Previsión Social; Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (1983)
Dirección General de Capacitación y Productividad (1984-1986).

INTERPRETACION DEL CUADRO REPRESENTATIVO

Para efectos de interpretación de este cuadro, se sumaron horizontalmente cada renglón, pudiendo existir, que en los Módulos del I al V, existen figuras repetidas en las cifras de Comisiones Mixtas y Trabajadores, ya que se pueden registrar en varios períodos, pero aún tomando esta salvedad, se procede a su interpretación.

Como se puede observar en el Módulo I, en el período de 80-84, existe un decremento significativo pudiéndose adjudicar a que no necesariamente cada año se tienen que registrar Comisiones Mixtas, por otro lado, para el período de 1986 se incrementó notablemente debido a la simplificación administrativa aunada a la exhortación a las empresas del cumplimiento de la función de capacitación.

Tomando en consideración el total de empresas (Módulo VI), sólo se han registrado en un 8.8% de Comisiones Mixtas a 1986.

En el Módulo II, con respecto a los planes y programas de capacitación presentados, se observa el incremento que se ha obtenido del período 80 a 86, casi en un 100%, pero con respecto al número total de trabajadores sólo se ha abarcado un 11.2% de la población a capacitar.

* Esa exhortación se hizo únicamente a las pequeñas empresas que son las que tienen menos de 20 trabajadores.

Es factible que para estas cifras esté influyendo también lo que marca la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153-N y 153-Q; así como también el período que marca la Ley de la duración de los planes (inicio, etapas y terminación de los programas).

Con respecto al Módulo III de los trabajadores participantes en los planes y programas de capacitación, se observa una caída en el período de 82-84, incrementándose enormemente en el período de 86, ésto fue gracias a la Simplificación Administrativa y a la exhortación a las empresas por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para cumplir con la disposición que en materia de capacitación se enuncian legalmente.

A pesar de estos llamados, sólo se ha abarcado un 44.7% de total de trabajadores a capacitar en el período de 80 a 86; ésto quiere decir que en promedio anual se abarca a un 9.4% de trabajadores y que para registrar a nuestro universo actual (Módulo VII) se necesitaría 7 años y medio, o sea para el año de 1994 ya se consideraría toda la población registrada.

En el Módulo IV de personas capacitadas, que son aquellas personas que han llevado, concluido y aprobado uno o más cursos de capacitación y adiestramiento y, que por lo tanto, se les ha extendido una constancia de habilidades laborales, se relacionan directamente con

el Módulo anterior, en donde sólo se registran las personas a capacitar, pero en este Módulo (VI), son los trabajadores capacitados, y como se observa, del período 80 a 86 sí ha existido un incremento notable de hasta el 220%, ésto nos refleja la verdadera penetración del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, por el cual han capacitado al 64.9% de la población del total de empresas, y al 3.9% del total de población de trabajadores de la República Mexicana; eso nos indica que aunque se han hecho esfuerzos, las Comisiones Mixtas de Capacitación no cumplen con su misión, ni las empresas cumplen con sus planes y programas registrados; ésto nos demandaría una vigilancia más directa, tal vez una descentralización de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como una mayor rigidez en la aplicación de la Ley Federal del Trabajo o también un mayor apoyo a las empresas.

Con lo que respecta a los instructores internos, que es uno de los recursos más importantes por medio del cual se lleva a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje, de capacitación y adiestramiento, de acuerdo a las cifras del período de 80 a 86 sólo se tienen 2 instructores habilitados por empresa y cada instructor ha capacitado a 32 participantes promedio, en seis años o sea, 5 participantes a año.

Estas cifras nos dejan entrever resultados alcanzados muy pobres, los cuales no van ni se acercan, al exigente ritmo y demanda que

el país en época de crisis requiere, ya que en estos momentos de gran deuda externa es importante el reactivar eficiente y eficazmente, una productividad competitiva a nivel nacional e internacional (exportación) para desarrollar una economía sana y benéfica para nuestra nación.

CAPITULO II**DIFERENTES TIPOS DE TECNICAS Y DIAGNOSTICOS
DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO****Oficiales:****U.C.E.C.A.****ARMO****Naturales:****Diferentes diagnósticos que las empresas utilizan****Ventajas y desventajas:****Oficiales****Naturales**

DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Introducción

El adiestramiento y la capacitación en la actualidad procura estimular el desenvolvimiento de los trabajadores y por consiguiente el de las empresas, capacitándose para efectuar sus tareas en forma más eficiente y con mayor facilidad.

Los programas de adiestramiento deben proporcionar los conocimientos, las habilidades, las destrezas y las actitudes necesarias, para ello se hace indispensable identificar y jerarquizar las deficiencias que hace falta cubrir. El conocimiento de las áreas problemáticas y de las personas afectadas se obtiene mediante una cuidadosa investigación de las necesidades de capacitación y adiestramiento.

En el presente capítulo presentamos varios modelos de diagnóstico de detección de necesidades, los cuales dividimos como oficiales y naturales, según el reconocimiento oficial por las autoridades competentes.

De los modelos enunciados se presenta: el procedimiento, los resultados que se pueden obtener y las ventajas y desventajas de cada uno, para que el lector tenga una visión más completa de la gran

variedad de estos tipos de investigación de una determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación.

Se presentan como modelos oficiales, aquellos reconocidos ante las autoridades respectivas y como modelos naturales, aquellos diagnósticos que no tienen reconocimiento oficial.

Oficiales:

Modelo U.C.E.C.A.

Dentro de las acciones de la capacitación y adiestramiento se han obtenido logros significativos, sin embargo, siguen existiendo grandes deficiencias debido a que se aplican técnicas derivadas de modelos extranjeros, las cuales en muchos casos son inadecuadas con respecto a las características del aparato productivo nacional.

En la mayoría de los casos se ha detectado o dirigido el análisis de necesidades manifiestas, olvidando las necesidades encubiertas, algo de lo que se debe buscar es la discrepancia que existe entre lo que debe hacerse y lo que se hace en la empresa, analizar las necesidades manifiestas y detectar las necesidades encubiertas.

Ahora bien, enmarcando la palabra necesidad, ésta siempre nos da la idea de carencia o ausencia de algún elemento, para el funcionamiento eficiente de un sistema. Hablando de las necesidades de ca-

pacitación y adiestramiento, se puede decir que éstas se refieren a las carencias de conocimientos, habilidades y aptitudes que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo, de manera eficiente y adecuada dentro de la organización.

Objetivos:

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

- a. Identificar necesidades de capacitación y/o adiestramiento.
- b. Definir si los problemas son de capacitación y/o de adiestramiento.
- c. Determinar las prioridades de las acciones de capacitación y adiestramiento.
 - c.1 Definir a qué áreas del aprendizaje (motriz, cognitivo y afectivo), a la que se va a dirigir la instrucción.
 - c.2 Precisar los tipos de capacitación y adiestramiento para cada uno de los niveles ocupacionales.
 - c.3 Seleccionar y agrupar al personal a instruir de acuerdo con las necesidades del puesto que se describirán.

- d. Calcular el tiempo en que las necesidades de capacitación y adiestramiento serán satisfechas, programando las acciones de acuerdo con los diferentes niveles que conforme la estructura orgánica de la empresa.

Procedimiento:

La detección de necesidades se logra, en base a la comparación de lo que se debe hacer con lo que se hace, por tal motivo se lleva al siguiente procedimiento.

Fase I: Determinación de la situación idónea.

Se inicia determinando qué o cuál es lo que se debe hacer en la empresa, esto debe de estar ya precisado con anterioridad por las mismas áreas y en caso de que no sea así, para llegar a su definición podrán tomarse en cuenta los siguientes factores.

1.1 Recursos materiales:

Definir en términos cualitativos y cuantitativos, maquinaria, herramienta, papelería, medios de transporte, información, etc.

1.2 Actividades:

Buscar si existen manuales organizacionales y de procedimientos para poder analizar la situación actual de la empresa, de la que

los recursos materiales sean suficientes y sean aprovechados en su totalidad para obtener el máximo de productividad.

1.3 Requerimiento:

Establecer los requerimientos mínimos que los puestos exijan como indispensables, estos requerimientos no deben de estar vinculados a una persona determinada.

- Escolaridad y/o conocimientos, habilidad, experiencia, requisitos físicos, edad, sexo, estatura, etc.

1.4 Índices de eficiencia:

Abarca todos aquellos resultados, ya sean cualitativos o cuantitativos, que reflejan de alguna manera el estándar de eficiencia en la empresa (producción, ventas, clientes, mercado, etc.).

1.5 Ambiente laboral físico:

Especificar todos aquellos elementos ambientales, necesarios para el desempeño eficiente de las labores (iluminación, ventilación, mobiliario, espacio, higiene, distribución, etc.).

1.6 Medidas de seguridad:

Conjunto de instrucciones, medio y equipo, encaminados a la

previsión de accidentes, de acuerdo al reglamento general de seguridad e higiene en el trabajo.

Con estos seis factores se debe de llegar a determinar lo que se debería hacer en la empresa, la situación idónea, sin tomar en consideración la situación actual de la empresa.

Fase II: - Se determinará la situación real

Ahora, debemos investigar la situación real para contar con el segundo parámetro de comparación, es decir, investigar lo que es y lo que se hace realmente en la empresa.

Se proponen diferentes técnicas, que como se sabe, no son aplicables a todas las empresas ni a todos los empleados, pero son susceptibles de adaptación.

Entrevista:

Diálogo entre el responsable de la capacitación y adiestramiento y el trabajador, con el propósito de obtener información acerca del desempeño de este último, por lo general se utiliza a niveles altos en las empresas grandes y a todos los niveles en empresas pequeñas.

Es un instrumento que proporciona datos suficientes con respecto al desempeño en el puesto, así como la satisfacción que los empleados

sienten en el trabajo y posibles soluciones de los problemas, la entrevista puede ser estructurada por preguntas concretas o preguntas abiertas, dependiendo del tipo de información que se pretenda obtener.

Cuestionario:

Este instrumento puede alcanzar un mayor número de personas, aunque proporciona un margen relativo de expresión. Consiste en una serie de preguntas estructuradas, dirigidas a cualquier categoría ocupacional, obteniendo datos que son fácilmente cuantificables e interpretables, como por ejemplo carencia de recursos en la empresa, (humanos, financieros y materiales), así como el grado de satisfacción de los empleados en su trabajo.

Pruebas de conocimientos:

Las pruebas de conocimientos se pueden utilizar, basándose en los conocimientos prácticos y técnicos que se requieren en el puesto.

Análisis por discusión de grupo:

Es una técnica que se utiliza para llevar a cabo reuniones de grupo, procurando que se encuentre presente el jefe o supervisor de dicho grupo. Se discuten problemas del desempeño del trabajo, desde cualquier punto de vista, procurando determinar las posibles causas y

soluciones. Se debe nombrar un moderador, el cual permitirá el diálogo sin desviaciones del tema, además de propiciar la participación de todos, también se nombrará un secretario, el cual escribirá los resultados del grupo, analizando la información y elaborando conclusiones.

Observación directa:

Se realiza en el lugar que se desempeña el puesto para evaluarlo de manera más objetiva, para el uso de esta técnica se requiere de:

- a. Personal que conozca los sistemas de la empresa.
- b. Personal que tenga conocimientos de supervisión.
- c. Personal que pueda analizar la información para determinar las posibles causas y orígenes.

Encuestas:

Estas se utilizan para obtener información acerca de la opinión de los trabajadores hacia las políticas de la empresa, su satisfacción con respecto al ambiente laboral, supervisión, etc.

Son formularios generalmente anónimos, de preguntas estructuradas aplicables a todo el personal de la empresa.

Quejas:

Fuente constante de información, sobre los problemas que existen en la empresa, mediante un procedimiento formal donde el personal manifiesta por escrito inquietudes, insatisfacciones en los aspectos de supervisión, administración, políticas, normas, procesos de operación, etc., para poder detectar así información valiosa que ayude a encontrar necesidades respecto al trabajo, así como de la empresa misma.

Registro de personal:

Obtener de los archivos los datos sobre el desempeño de los trabajadores. Asistencia, escolaridad, participación sindical, promociones, cambios dentro de la empresa, etc.

Indices:

Son los datos sobre costos, horas hombre trabajadas, niveles de producción, control de calidad, rotación de personal, calificación de méritos, transferencias y salarios obtenidos, fallas o deficiencias del trabajo, etc.

Reunida la información, se procede a describir la situación real de la empresa y con ésto se procede al análisis comparativo de la si-

tuación real contra la situación idónea, localizando así las discrepancias entre estas dos situaciones, que nos permite determinar las necesidades reales de capacitación y adiestramiento en la empresa.

Fase III: Para hacer el análisis comparativo

- a. Se separan todos los datos que se refieran a instrumentos que poseen los trabajadores, para el buen desempeño de su trabajo.
- b. Se jerarquiza y se separa toda la información de actividades de acuerdo a los puestos existentes.
- c. De acuerdo a cada puesto se ordenan en características físicas de conocimientos, habilidades, experiencias, escolaridad, etc.
- d. Se clasifican los resultados que se hayan obtenido, por un lado, del análisis de los registros de personal y, por otro, de los índices obtenidos de la situación real de eficiencia de la empresa.
- e. Se selecciona la información respecto al ambiente laboral físico (ventilación, iluminación, distribución, equipo, etc.).
- f. Se agrupa toda la información acerca de accidentes, equipo de seguridad, conducta de los trabajadores, conforme a las medidas de seguridad, etc.

- g. Una vez clasificada y ordenada la información, se procede a compararla contra los datos que se establecieron en la fase anterior (situación idónea).

Fase IV: Necesidades de capacitación y adiestramiento

Con los análisis anteriores podemos obtener resultados acerca de:

- a. La empresa
- b. La empresa y el trabajador
- c. El trabajador
- d. Externos al trabajador y a la empresa.

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

- Definir eficientemente los problemas que se refieren a la capacitación y aquellos que son de adiestramiento.
- Decidir la prioridad en cuanto a:
 - a. Las áreas de aprendizaje
 - b. La formación que se dará en función de los diferentes niveles ocupacionales.

- c. El personal que se va a instruir, en función de sus necesidades.

Fase V: Planeación

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

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

Para elaborar los programas de capacitación y/o adiestramiento, se requiere de:

1. Determinar los objetivos de los programas.
2. Detallar los cursos que cada programa contendrá.
3. Determinar la duración de los programas.
4. Especificar el tipo de evaluación y constancias de habilidades de que los trabajadores obtendrán al finalizar el programa.

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

- a. Especifiquen los objetivos que se pretendan alcanzar con su ejecución.
- b. Organice el contenido en orden de complejidad.
- c. Determine el material didáctico que se utilizará.
- d. Seleccione las técnicas de instrucción más adecuadas para que el aprendizaje sea efectivo.
- e. Se determine la forma de evaluación más apropiada al nivel del curso de acuerdo con los conocimientos y habilidades impartidos.
- f. Y, por último, determinar la duración total en términos de horas, días, semanas, que abarcará el curso.

Modelo ARMO

Dentro de una empresa y para que ésta logre satisfacer sus distintos objetivos, es necesario que cada departamento y cada área de trabajo cumpla eficientemente las distintas tareas que deben realizar, a efecto de alcanzar esos objetivos organizacionales.

Se espera entonces que cada persona en su puesto, alcance los objetivos particulares para los que fue creado el puesto.

Cuando estas personas no alcanzan los objetivos de su puesto, en algunas ocasiones es factible resolverlos mediante un proceso de instrucción para satisfacer las deficiencias detectadas, mediante el adiestramiento y la capacitación.

A efecto de entender este modelo, definiremos el significado de adiestramiento y capacitación:

Adiestramiento: proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle aptitudes, para que alcance los objetivos propios a su puesto de trabajo.

Capacitación: proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle aptitudes para que pueda alcanzar los objetivos de puestos diferentes a su puesto de trabajo.

Así, el adiestramiento y la capacitación constituyen una forma de lograr cambios de conducta, especificados en una dirección requerida. Esta dirección debe de estar relacionada con los objetivos organizacionales y con los objetivos de las personas que trabajan dentro de la organización.

Para determinación del D.N.A.C., es necesario precisar también lo que es una necesidad de adiestramiento y capacitación, la que se define como:

La diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona.

Tendremos entonces, que una determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación es:

"El procedimiento que nos permite identificar las diferencias medibles o cuantificables existentes entre los conocimientos, habilidades y aptitudes establecidas en los objetivos de un puesto y los que una persona tiene".

La D.N.A.C., genera entonces un análisis de las discrepancias entre ambos parámetros, estableciendo con ésto la evaluación de las necesidades, es decir, marca diferencias mensurables entre los estados de las cosas actuales y las deseadas o requeridas.

La herramienta o instrumento utilizado para encontrar esa clave es el estándar, llamado también nivel de eficiencia, criterio de ejecución o punto óptimo de realización del trabajo, descripción de calidad y cantidad del trabajo requerido.

Si la necesidad tiene relación con el cumplimiento de los objetivos de su puesto de trabajo, será necesidad de adiestramiento y si es que tiene relación con un puesto con un diferente al suyo, será necesidad de capacitación.

Los resultados que debe arrojar una D.N.A.C., son:

- a. La descripción de las actividades que se refieren al adiestramiento y capacitación.
- b. El orden que las personas requieran del adiestramiento y la capacitación.
- c. Información respecto a:

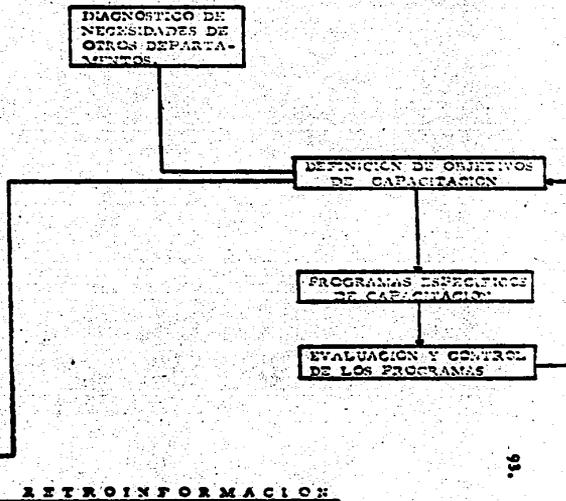
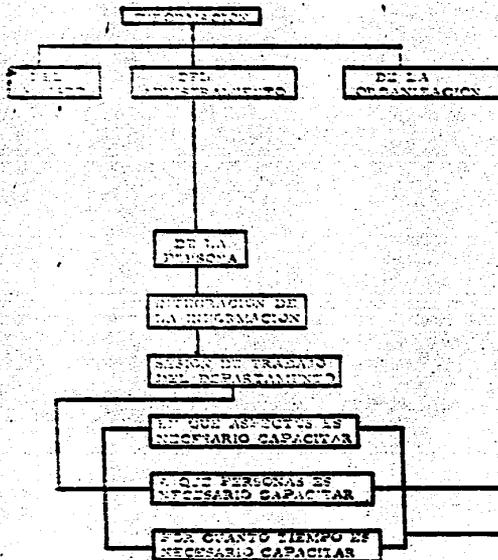
Personal calificado, seleccionado para llevar a cabo el adiestramiento y la capacitación.-

Problemas de una sección o personal que afecta a otras áreas.

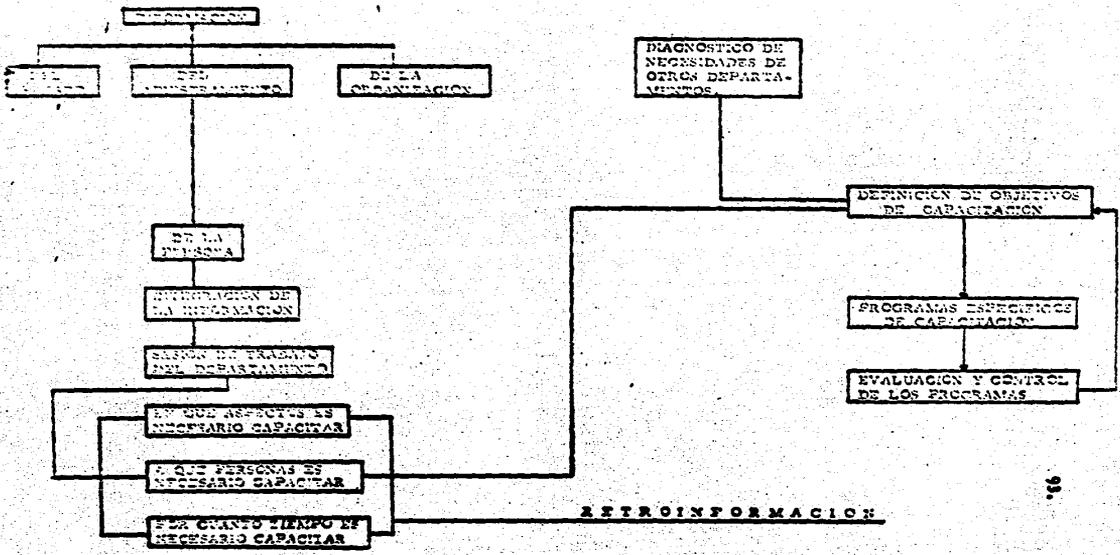
Tenemos entonces que la D.N.A.C., debe de transformarse en una actividad permanente y no sólo en un ejercicio único.

La D.N.A.C., requiere de habilidades por parte del personal que lo llevará a cabo, antes de cualquier acción.

La D.N.A.C., será entonces la actividad que deba de ser previa a cualquier acción de adiestramiento y capacitación y la cual debe de considerar cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa (anexo, diagrama de flujo para la determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación).



TESTIS CON FALLAS DE ORIGEN



Naturales:

Cuando nos referimos a un modelo natural de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento lo podemos definir como aquel diagnóstico que no sigue una técnica científica, que no tiene un diseño establecido, que no está reconocido oficialmente ante las autoridades pertinentes.

Podemos entonces ejemplificar lo anteriormente dicho, con los siguientes diagnósticos de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, que se hicieron en diferentes empresas y que fueron registrados ante la U.C.E.C.A., actualmente Dirección General de Capacitación y Productividad.

Modelo "A"

Formación de un comité

Detección de los niveles de personal

Análisis de los expedientes

Análisis de puestos

Elaboración y aplicación de cuestionarios

Relacionar los conocimientos y habilidades con los requerimientos o requisitos del puesto.

Modelo "B"

Se establece un perfil por cada puesto.

Se compara con los conocimientos y habilidades de sus ocupantes.

Así se obtendrán áreas donde se podrá mejorar el desempeño del puesto y otras donde servirá para su desarrollo personal, todo a través de la capacitación y/o adiestramiento.

Modelo "C"

Realizar entrevistas y aplicar cuestionarios con el personal para determinar problemas existentes.

Realizar entrevistas con los supervisores o jefes de sección para definir áreas críticas que puedan ser superadas o desarrolladas a través del entrenamiento, adiestramiento y capacitación.

Analizar descripciones de puestos, revisar el inventario de habilidades que se requieren para el desempeño óptimo.

Registro personal de habilidades que requieren desarrollo por el grado de eficiencia que demanda la tarea.

Diseñar planes y programas generales y específicos de capacitación y adiestramiento.

Modelo "D"

La capacitación y el adiestramiento han sido considerados como un medio para lograr mayor eficiencia de las personas en el desempeño de su trabajo, a través de la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades específicas.

En toda empresa donde existen programas de capacitación y adiestramiento, éstos son frecuentemente llevados a cabo como una función o actividad que debe realizarse sin considerárseles como una parte integral de un proceso dentro de la organización, situación que ha llevado a la capacitación y el adiestramiento a caracterizarse por ciertas particularidades nocivas a la misma función, tales como:

- a. Perder el objetivo final de la capacitación y el adiestramiento.
- b. En general se planean los objetivos a corto plazo, sin prever consecuencias, necesidades o aplicaciones futuras.
- c. Se planea, con base a necesidades supuestas y muy aisladas, y no se consideran objetivos sistemáticos a lograr.
- d. No existe una correlación directa entre necesidades de capacitación y adiestramiento y los objetivos de cada programa.

- e. Existe la tendencia de dar programas de capacitación y adiestramiento aislados.
- f. No hay integración de los objetivos individuales con los objetivos genéricos de la organización, etc.

Tenemos entonces que la capacitación y el adiestramiento son un proceso que procura medios para que tenga lugar un aprendizaje en el individuo, llevándolo a su propio desarrollo, lo que implica un crecimiento integral del hombre, la expansión de su habilidad para utilizar sus capacidades plenamente y para aplicar sus conocimientos y experiencias a la solución de situaciones nuevas y distintas en la organización, propiciando simultáneamente el desarrollo y crecimiento de la misma.

Para el logro de tales objetivos, es necesario partir de un diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento, el cual permita identificar la situación actual del funcionamiento de la organización en la situación ideal del funcionamiento, de donde se deducen los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para que los individuos superen los problemas y eviten la creación de situaciones críticas.

La identificación tanto de la situación actual como del funcionamiento de la, se lleva a cabo mediante la información y datos que se obtengan tanto de los individuos, como los que existan de los puestos, de departamentos y de la organización total.

La detección de necesidades de capacitación y adiestramiento se deberá realizar en cada uno de los departamentos que constituyen la organización de acuerdo al procedimiento siguiente:

Como primer paso, es necesario identificar cuáles son las fuentes que van a proporcionar toda la información necesaria y suficiente que fundamente las necesidades reales de capacitación y adiestramiento del departamento analizado, esas fuentes pueden ser.

Datos estadísticos de personal, especificaciones de puestos, información histórica de la organización, evaluación del personal, evaluación del ambiente humano de la organización, etc.

El segundo paso del procedimiento es la integración de la información, los datos importantes obtenidos de las fuentes de información antes mencionadas, deberán integrarse sistemáticamente en tal forma, que permitan identificar en forma real y concreta el funcionamiento actual de ese departamento y de cada puesto, en función de las necesidades, conocimientos, habilidades y actitudes de las personas.

Una vez integrada la información obtenida se deberá llevar a cabo un breve resumen de la misma, anotando las conclusiones más relevantes respecto al departamento diagnosticado específicamente.

MODELOS

Oficiales:

U.C.E.C.A.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Se utiliza una metodología sistemática.</p> <p>Se describe el procedimiento dando alternativas de solución.</p>	<p>Se detectan solamente necesidades de capacitación y adiestramiento; perdiendo de vista factores ajenos a la capacitación.</p> <p>Para poder realizar este diagnóstico es necesario tener una serie de controles, si no se dificulta la aplicación del procedimiento.</p>

ARMO

VENTAJAS

Se procura asegurar que las actividades de adiestramiento y capacitación obedezcan a necesidades reales con lo cual se evitará a la empresa pérdidas en recursos humanos y materiales y a la persona objeto de adiestramiento o capacitación se le evitará perder tiempo en la enseñanza de lo que ya sabe.

Por otro lado, a partir de la determinación de necesidades se establecen los objetivos instructivos del adiestramiento y la capacitación; esto es, lo que se requiere que la gente aprenda para desempeñar su trabajo eficientemente.

DESVENTAJAS

No se establecen variables a detectar y medir.

No existe una herramienta elaborada para la recopilación de información.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>A partir de los resultados de la D.N.A.C., se estructurarán los objetivos de aprendizaje que permitan definir el tipo de evento y elaborar los materiales didácticos idóneos para el mismo.</p> <p>Se utiliza una metodología sistemática.</p>	<p>No se especifica un método para la interpretación de los resultados.</p>

Naturales:

"A"

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>El análisis de puestos permite identificar parte de las necesidades de la empresa.</p> <p>Se ve una aplicación fácil y sencilla.</p>	<p>No se especifica una metodología específica a seguir.</p> <p>No se dan parámetros o variables a identificar.</p> <p>Es muy pobre la información para elaborar un diagnóstico.</p>

VENTAJAS	DESVENTAJAS
No se necesita mucha información para su aplicación.	No es muy confiable.

"B"

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Es aplicable a pequeñas empresas.</p> <p>Es aplicable a cualquier nivel.</p> <p>Es ágil y rápido.</p> <p>Requiere de poca información.</p>	<p>No se da una metodología científica.</p> <p>No se dan variables a medir.</p> <p>No es específico a los niveles de aplicación.</p> <p>No existe un instrumento para la recopilación de información.</p>

"C"

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Mediante un análisis de puestos, se pueden identificar las necesidades requeridas de capa-	No existe una metodología científica.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>citación y adiestramiento.</p> <p>Sólo es aplicable para empresas pequeñas.</p>	<p>Sólo se toma el nivel de jerarquía.</p> <p>No da prioridades de capacitación.</p> <p>No es suficiente la información para dar un diagnóstico.</p>

"D"

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Sólo es aplicable a empresas pequeñas.</p>	<p>No pondera las prioridades de capacitación.</p> <p>No se especifican las variables a diagnosticar.</p> <p>No especifica las fuentes de información.</p> <p>No se da a conocer la forma para la interpretación y jerarquización de los resultados.</p> <p>Los resultados son personales y subjetivos por no estar preestablecidos.</p>

CAPITULO III

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DORREG

I. Metodología

1. Planteamiento del problema.
2. Objetivo.
3. Planteamiento de la hipótesis.
4. Definición de vectores.
5. Universo.
6. Población.
7. Instrumentos empleados.
8. Recursos utilizados.

II. ProcedimientoIII. Análisis estadístico.IV. Análisis de contenido.V. Interpretación global de los resultados.VI. ConclusionesVII. Limitaciones del estudio.

I. METODOLOGIA

1. Planteamiento del problema

Los nuevos enfoques tecnológicos consideran a la organización como sistema complejo, interrelacionado y enfatizan la importancia de las ciencias del comportamiento humano para el mejoramiento y desarrollo del individuo y de la organización.

En este sentido concebimos a la capacitación y el adiestramiento como un proceso de enseñanza-aprendizaje permanente, el cual permite al individuo desarrollarse dentro y fuera de una empresa, para utilizar toda su capacidad pienamente y para que aplique todos sus conocimientos y experiencias a la solución de situaciones nuevas y distintas en la organización, así como el desarrollo y crecimiento de la misma.

Es por eso que para el logro de objetivos óptimos se utilice el área de capacitación y adiestramiento, siendo necesario partir de un diagnóstico formal, el cual permita analizar e identificar los métodos, sistemas y procedimientos a utilizar, así como los conocimientos, actitudes, experiencias y habilidades necesarias del trabajador dentro de su área.

Por tal motivo, en el presente capítulo presentamos la metodología del diagnóstico organizacional DORREG para necesidades de capacitación y adiestramiento, el cual se aplicó en una empresa de servicio del sector financiero, en una muestra estratificada del área de ventas.

2. Objetivo:

Diagnosticar en una organización mediante una técnica de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, necesidades manifiestas y necesidades encubiertas, dando a conocer una metodología así como sus características del diagnóstico.

3. Hipótesis:

- 3.1 Si se aplica un diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento en forma matricial se detectarán las carencias específicas de capacitación.
- 3.2 Si se detectan las disfunciones en los subsistemas debido a problemas de capacitación, dándoles prioridad y atención, entonces podremos optimizar los recursos humanos.
- 3.3 Si se detectan las disfunciones provocadas por factores externos al subsistema se podrán obtener parámetros objetivos para la toma de decisiones.

4. Vectores:

En función de los objetivos generales de la empresa, así como de sus diferentes niveles organizacionales y tomando en cuenta su dimensión formal e informal, se propusieron como vectores del contenido del instrumento, los siguientes:

(F.B.P.). Formación Básica de Personal: conocimientos, habilidades y destrezas, indispensables y necesarias, que están directamente relacionados con las actividades de los agentes; por ejemplo: escolaridad, destreza en el llenado de papelería, solicitudes, experiencia en ventas, trato con el público, conocimientos técnicos del mercado, del producto de la tarifa, etc.

(P.A.). Procesos Administrativos: actividades y/o funciones que implican la distribución y control objetivo de los recursos humanos materiales, técnicos y financieros, tales como: control de promociones, reportes de trabajo, rotación de personal, manual de operaciones, reglamento interior de trabajo, organigrama, control de inventario de equipo, control de abastecimiento de papelería y material de apoyo en la venta, control de cartera (altas, bajas, cancelaciones, siniestros, etc.).

(P.O.E.). Procesos Operativos Específicos: actividades dirigidas a la manipulación, operación y utilización de herramientas, materiales,

formatos, aparatos, máquinas y equipos, por ejemplo: máquina de escribir, engrapadora, teléfono, manejo del manual de tarifa, manejo de papelería para atención y servicios múltiples, etc.

(R.I.). Relaciones Interpersonales: disfunciones en la interacción de los recursos humanos tales como:

- a. En el subsistema. Falta de comunicación o relaciones conflictivas, diferenciación de opiniones continuas, poca participación en las sesiones de trabajo, antisocial.
- b. Fuera del subsistema. Índice de quejas, cancelaciones continuas en la venta, baja producción, introvertido, etc.

(M.A.L.). Medio Ambiente Laboral: aquellos factores de orden físico que afectan el buen funcionamiento de las labores que tienen repercusión directa en el desempeño de las actividades, por ejemplo:

- a. En el subsistema: mobiliario, luz, ruido, ventilación, limpieza, espacio, instalaciones, etc.
- b. Fuera del subsistema: grandes distancias entre el domicilio del subsistema y el lugar de trabajo, falta de medios de transporte (urbano, carreteras), falta de medios de comunicación, caminos en malas condiciones, embotellamientos de tránsito, clima extremo, etc.

(F.E.). Factores Externos al Subsistema: Procedimientos, materiales y equipos que están relacionados con el subsistema, pero que no se encuentran bajo su control, por ejemplo: abastecimiento oportuno de material y equipo, disposiciones, políticas, etc.

Con respecto a los vectores utilizados en este diagnóstico, está en función de la estructura organizacional y giro de la empresa, mismos que se adecuan en mayor o menor proporción.

5. Universo:

El universo utilizado en este estudio fue integrado por 9 subsistemas que corresponden al Distrito Federal, los cuales están constituidos por 9 promotores (agentes), 5 administradores, 1 contador, 1 capacitador, 4 jefes de grupo, 198 agentes (142 hombres y 56 mujeres), 10 secretarías y 2 ayudantes, con una edad promedio entre los 28 años.

6. Población:

La muestra que se tomó en consideración a nivel de los subsistemas se constituye de la siguiente manera:

8 Promotores (agentes)

4 Administradores

- 1 Contador
- 1 Capacitador
- 4 Jefes de grupo
- 8 Agentes.

Para seleccionar la muestra utilizada, se tomaron en consideración los siguientes criterios.

Promotor: Persona autorizada por la compañía responsable de la venta y administración del seguro de vida (agente).

Agente: Persona física con autorización para ejercer la actividad de asesoramiento y/o contratación de seguros, mediante el intercambio de propuestas y aceptaciones; vinculado a una o varias instituciones de seguros.

Las personas denominadas como promotor administrador, capacitador, contador y jefe de grupo, están comprendidas ante la compañía como agente de ventas.

Los requisitos que se tomaron en cuenta para la selección de los agentes entrevistados fueron:

- a. Agentes con antigüedad de más de un año en el puesto.
- b. Agentes con una producción de venta sobresaliente al promedio de ventas del subsistema.

Cada subsistema tiene una organización diferente, la cual se presenta a continuación:

<p>Subsistema <u>CA</u></p> <p>1 Promotor</p> <p>20 Agentes</p> <p>2 Secretarías</p>	<p>Subsistema <u>AX</u></p> <p>1 Promotor</p> <p>20 Agentes</p> <p>2 Secretarías</p>	<p>Subsistema <u>80</u></p> <p>1 Promotor</p> <p>1 Administrador</p> <p>19 Agentes</p> <p>2 Secretarías</p>
<p>Subsistema <u>77</u></p> <p>1 Promotor</p> <p>1 Administrador</p> <p>4 Jefes de grupo</p> <p>55 Agentes</p> <p>1 Secretaria</p> <p>1 Ayudante</p>	<p>Subsistema <u>A2</u></p> <p>1 Promotor</p> <p>1 Administrador</p> <p>29 Agentes</p> <p>1 Secretaría</p>	<p>Subsistema <u>52</u></p> <p>1 Promotor</p> <p>1 Capacitador</p> <p>1 Administrador</p> <p>1 Contador</p> <p>30 Agentes</p> <p>2 Secretarías</p> <p>1 Mensajero</p>
	<p>Subsistema <u>07</u></p> <p>1 Promotor</p> <p>13 Agentes</p> <p>1 Secretaria</p>	<p>Subsistema <u>AP</u></p> <p>1 Promotor</p> <p>1 Agente</p>

7. Instrumentos:

El DORREG consiste en un "cuestionario tipo" que se adapta a la forma del subsistema organizacional considerado. Se aplica utilizando la técnica mixta de Entrevista-Cuestionario (ver apéndice #1;2).

8. Recursos utilizados:

Humanos: 2 Analistas psicólogos, que requieren un entrenamiento en entrevistas psicológicas.

1 Secretaria con entrenamiento en el llenado de formatos.

Materiales:

Mesa,

Sillas,

Hojas de papel,

Lápices,

Goma de borrar,

Cubículo,

Tarjetas $\frac{1}{2}$ carta, conteniendo definiciones de los vectores.

Tarjeta conteniendo la tabla de los grados de urgencia.

Formato conteniendo objetivos.

Formato de diagnóstico administrativo.

Formato de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento DORREG.

II. PROCEDIMIENTO

Desarrollo

Para el estudio e investigación del diagnóstico diferencial de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento DORREG, se empleó el siguiente procedimiento:

- Se utilizó una técnica de entrevista-cuestionario, especialmente para captar las necesidades de cada uno de los subsistemas.
- Se capacitó a dos analistas psicólogos en:
 - a. Establecimiento de un rapport entre analista y entrevistado.
 - b. La forma del llenado, análisis, calificación e interpretación del cuestionario, con el manejo de las tarjetas que contienen la definición de los vectores.
 - c. Presentación de la hoja con los grados de urgencia en donde se tiene que especificar el grado de atención hacia ese vector y describir los conocimientos, elementos, factores,

y/o actividades que requiera el subsistema en cuestión (ver anexo # 3).

- d. Describir las causas, consecuencias y alternativas de soluciones de los tres factores seleccionados más importantes, de acuerdo a la primera jerarquización.

— La adaptación del modelo DORREG, de acuerdo al subsistema.

Por medio de una circular y telefónicamente se calendarizaron y se programaron las actividades y horarios de las visitas en cada uno de los subsistemas, a fin de apegarse a la atención y horario requerido para este estudio. (Ver anexo # 4).

Etapa "A"

Se procedió a la aplicación del DORREG en cada subsistema con dos analistas psicólogos, ésto se hizo en dos fases:

Fase : Se aplicó el cuestionario al promotor (agente) para determinar la situación organizacional actual en donde un analista psicólogo estimuló al entrevistado; y el segundo fungió como registrador de la información que proporcionó el entrevistado, a fin de confiabilizar la información (ver anexos # 5 y 6).

Fase 2: Los analistas psicólogos aplicaron el instrumento entrevista-cuestionario (DORREG), explicándolo punto por punto, mientras que por otro lado se registró toda la información que proporcionó el entrevistado. Este instrumento se aplicó individualmente tanto al promotor (agente) como al agente.

Etapa "B"

Una vez recopilada la información de la etapa "A" se procedió a las siguientes fases:

Fase 1: Analizar, interpretar y sintetizar la información proporcionada por el promotor (agente).

Fase 2: Analizar, interpretar y sintetizar la información proporcionada por el promotor (agente) y agente.

Etapa "C"

En esta etapa se establecieron los resultados obtenidos en las fases siguientes:

Fase 1: Identificación del perfil organizacional del sub-sistema.

Fase 2: Se diagnosticaron las necesidades manifiestas, encubiertas, internas y/o externas de capacitación y adiestramiento.

Etapa "D"

En esta etapa se cristalizó la información obtenida en cada subsistema, así como su interpretación global, dando en la fase 1 y 2, alternativas de solución.

III. ANALISIS ESTADISTICO

Para la fase de análisis estadístico se asignaron para los tres primeros vectores, valores cuantitativos en orden descendente de 100 a 10, con el fin de diferenciar significativamente los factores jerarquizados. La diferenciación se expresa por intervalos de 18 unidades entre las jerarquizaciones.

Los grados de urgencia se utilizaron para evaluar dicha jerarquización, se expresa por intervalos de 25 unidades.

Los valores para los grados de urgencia consisten en asignar un valor de 1 al grado de menor urgencia, y asignar el valor de 100 al grado de urgencia imperiosa, el cual es calificado con 5.

El procedimiento mediante el cual se encuentra el resultado en porcentajes y que sirve para expresar el estado cuantitativo de cada uno de los factores, se obtiene de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$X = \frac{J' + J'' (GU) (FC)}{100}$$

Donde:

J' = Primera Jerarquización

J'' = Segunda Jerarquización

GU = Grados de Urgencia

FC = Factor Constante

Ver Fórmula desarrollada del DORREG anexo # 7

Esto es: (J') (J'')

Se suman la primera jerarquización y la segunda jerarquización y el resultado se multiplica por el producto de multiplicar los grados de urgencia (GU), por el factor constante (FC).

El producto de las operaciones anteriores se divide entre 100, para obtener el resultado en términos porcentuales.

Los criterios inherentes a este razonamiento lógico, son los siguientes:

- Las clasificaciones dadas a la primera y a la segunda jerarquizaciones tienden a distinguir los factores más importantes, lo cual permite establecer diferencias cuantitativas.
- La multiplicación del grado de urgencia y el factor constante permite ponderar el valor de la segunda jerarquización, adecuando las calificaciones de forma tal, que hacen posible detectar diferencias de grados de urgencia entre cada uno de los vectores.
- Al dividir la cantidad anterior entre 100 obtenemos los resultados en términos porcentuales.

Como siguiente paso se procede a obtener la media aritmética y la primera desviación estándar.

La media y la desviación estándar permiten localizar los criterios de normalidad y a la vez, detectar aquellos vectores que pudieran llegar a ser críticos. Estos indicadores permiten establecer criterios de intervención a corto, mediano y largo plazo.

A continuación presentamos detalladamente el procedimiento de calificación del instrumento.

— **Primero se jerarquizan los 6 vectores organizacionales en orden de importancia, entendiéndose que el vector calificado con el número 1 es el vector donde se localizan los problemas más urgentes; y el vector calificado con el número 6 es aquel que menos problemas representa para el funcionamiento del subsistema considerado.**

Esta jerarquización obtenida del modelo DORREG, tiene como fin obtener un prediagnóstico general del estado actual de funcionamiento, ya sea del subsistema o del área de capacitación. Al establecer esta primera jerarquización se divide la escala de media en la siguiente forma:

Los vectores enumerados con 1 y 2, manifiestan una necesidad de capacitación a corto plazo, el vector enumerado con 3 y 4 implica una necesidad a mediano plazo. Los vectores enumerados con 5 y 6 indican las necesidades de capacitación a largo plazo, ya que son los vectores que menos problemas representan para el desarrollo de las actividades del sistema. (Ver cuadro No. 1)

**PRIMERA Y SEGUNDA JERARQUIZACION DADA POR EL ENCARGADO
DEL SUBSISTEMA EN EL CUESTIONARIO (DORREG)**

GUADRO No. 1

VECTORES	j'	DIFERENTES NIVELES		
		j'' _a	j'' _b	j'' _c
FRP	1	1	6	1
PA	3	3	1	5
POE	5	6	5	3
RI	4	4	2	4
MAL	6	5	3	2
FE	2	2	4	6

Estos vectores provienen de la pregunta No. 1 del cuestionario (DORREG).
El vaciado es vertical.

Estos vectores provienen de la pregunta No. 2 del cuestionario (DORREG).
El vaciado es vertical. Ver anexo # 1

La j' es la jerarquización del encargado del subsistema.

La j''_a, j''_b, j''_c, es la segunda y subsiguientes jerarquizaciones, estando en función del número de niveles existentes en el subsistema, en este caso son 3 niveles, a, b y c.

- Segundo, se hace la conversión de la(s) jerarquización (es) en unidades de diferenciación.

El presente procedimiento permite establecer diferenciaciones objetivas entre los factores, haciendo posible su manejo en términos de porcentajes, ya que:

- a. Se manejan cantidades constantes (después de hacer la conversión).
- b. Las cantidades constantes agilizan el procedimiento de vaciado de datos.

El procedimiento de conversión consiste en dar un valor máximo de 100 al número 1, ya que es el vector que en términos de urgencia representa más problemas, y se decrementa la escala hasta asignar al número 6 un valor de 10. Es decir, existe una diferencia de 18 unidades entre cada vector.

ESCALA DE CONVERSION

Vector	Valor
1	corresponde 100
2	corresponde 82
3	corresponde 64
4	corresponde 46
5	corresponde 28
6	corresponde 10
Intervalos de 18 puntos.	

Nota: Tabla utilizada en este diagnóstico; pero se adaptan los intervalos de acuerdo al número de vectores utilizados en el subsistema.

En el cuadro anterior observamos que a la puntuación de 6 se le asignará un valor de 10 y no un mínimo de 0, porque aunque esta calificación de 10 indica menos gravedad en el funcionamiento, no quiere decir que existe una ausencia total de problemas.

Vaciado de datos:

A los vectores organizacionales de la columna izquierda se le asigna un valor jerárquico; estos valores corresponden a los localizados sobre la diagonal de los cuadros de cada vector, esto es:

PONDERACION DE LA JERARQUIZACION

VECTORES	J'	J''a	J''b	J''c
FBP	1 100	1 100	6 10	1 100
PA	3 64	3 64	1 100	5 28
POE	5 28	6 10	5 28	3 64
RI	4 46	4 46	2 82	4 46
MAL	6 10	5 28	3 64	2 82
FE	2 82	2 82	4 46	6 10

1 100

2 82

Detailed description: The diagram illustrates the weighting of hierarchical levels. It features a central table with seven rows labeled 'VECTORES' (FBP, PA, POE, RI, MAL, FE) and four columns labeled J', J''a, J''b, and J''c. Each cell in the central table contains a number above a diagonal line and a weight below it. Two callout boxes are present: one at the top left containing '1' above a diagonal line and '100' below it, with dashed lines connecting it to the top-left cell of the central table; another at the bottom left containing '2' above a diagonal line and '82' below it, with dashed lines connecting it to the bottom-right cell of the central table.

De acuerdo a los vectores de la tabla anterior, al No. 1 le corresponde el valor 100.

Al número 2 le corresponde el valor 82.

Así se ponderan las demás columnas J^a, J^b, J^c.

Grado de urgencia

Al evaluar con 5 un vector, se expresa que su urgencia es imperiosa un 4 nos habla de mucha urgencia, un 3 de mediana urgencia, un 2 de poca urgencia y un 1 de mínima urgencia.

Estos vectores fueron divididos en intervalos de .50, dado que tratamos con valores continuos.

CUADRO DE CONVERSIÓN DE GRADOS DE URGENCIA		
5	EQUIVALE A	100
4.5	EQUIVALE A	87.5
4	EQUIVALE A	75
3.5	EQUIVALE A	62.5
3	EQUIVALE A	50
2.5	EQUIVALE A	37.5
2	EQUIVALE A	25
1.5	EQUIVALE A	12.5
1	EQUIVALE A	1

La forma de obtener los valores indicados en este cuadro, consistió en hacer una resta a partir de 100, restando sucesiva y descendente mente 12.5 unidades, hasta llegar a 1.

GRADO DE URGENCIA

VECTORES	G.U.	G.U.	G.U.
	a	b	c
FBP	3	3	1
PA	3	2	1
POE	5	3	2
RI	4	5	4
MAL	1	4	2
FE	2	1	5

Estos factores provienen de la pregunta No. 3 del cuestionario DORREG. El vaciado es horizontal, por vector. Ver anexo No. 1)

GRADO DE URGENCIA			
VECTORES	G.U. a	G.U. b	G.U. c
FBP	3 50	3 50	1
PA	3 50	2 25	1
POE	5 100	3 50	2
RI	4 75	5 100	4
MAL	1 1	4 75	2
FE	2 25	1 1	5

De acuerdo a los factores de la tabla anterior (grado de urgencia), al número 1 le corresponde el valor de 1 ; Al número 5 le corresponde 100.

Estos son los valores que se manejan para hacer las conversiones de las calificaciones obtenidas de las entrevistas. Para fines de lograr una mayor discriminación entre vector y vector, se acordó sumar a estos valores un valor constante para cada vector organizacional y que considera a la primera pregunta y a su respectiva jerarquización asignándole un valor constante.

TABLAS DE FACTORES CONSTANTES		
1	Equivale a:	60
2	Equivale a:	50
3	Equivale a:	40
4	Equivale a:	30
5	Equivale a:	20
6	Equivale a:	10

Después de obtener las diferentes calificaciones jerarquizadas y una vez convertidas a porcentajes, se procede a la ponderación de los datos.

PONDERACION DEL FACTOR CONSTANTE

VECTORES	J'	F.C.
FBP	1	60
PA	3	40
POE	5	20
RI	4	30
MAL	6	10
FE	2	50

A la columna J' (proviene de la pregunta # 1 del modelo DORREG) le corresponde:

Al número 1 (en función que la tabla de factores constantes) le corresponde el valor 60; al número 3 le corresponde el valor 40, etc.

CUADRO RESUMEN

VECTORES	J'	J'' a	J'' b	J'' c	G.U. a	G.U. b	G.U. c	F.C..
FBP	1 100	1 100	6 10	1 50	3 50	3 50	1 0	60
PA	3 64	3 64	1 100	5 28	3 50	2 25	1 0	40
POE	5 28	6 10	5 28	3 64	5 100	3 50	2 25	20
RI	4 46	4 46	2 82	4 46	4 75	5 100	4 75	30
MAL	6 10	5 28	3 64	2 82	1 0	4 75	2 25	10
FE	2 82	2 82	4 46	6 10	2 25	1 0	5 100	50

Como se puede observar en este cuadro, contiene todos los pasos de la fórmula. De aquí se puede graficar por cada nivel y por todo el sistema sacando la sumatoria y la media.

PROCEDIMIENTO DE PONDERACION DE PUNTAJE.

Este paso consiste en una adición de los valores obtenidos, sumando en todos los casos referentes a ese subsistema, la primera jerarquización o evaluación general del subsistema.

Después se multiplica por el grado de urgencia (GU), el cual es convertido previamente de acuerdo al cuadro y posteriormente se multiplica por el valor constante de la primera jerarquización.

Para despejar la fórmula $X = \frac{J' + J'' (GU) (FC)}{100}$

De acuerdo a los valores del cuadro anterior sería en FBP.

J'	Primera jerarquización	=	100
J''a	Segunda jerarquización	=	100
G.U.	Grado de urgencia	=	50
FC	Factor constante	=	60

Entonces:

$$\frac{J' + J''a + G.U. \cdot F.C.}{100} = 32.00$$

Donde:

J'	=	100
J''a	=	100
(G.U.)	=	50
(F.C.)	=	3 000

$$32.00 \div 100 = 3200$$

Se sigue con el mismo procedimiento para cada uno de los vectores y para cada uno de los niveles J''a, se sustituye por J''b o J''c, quedando el siguiente cuadro:

CUADRO DE RESULTADOS

VECTOR	NIVEL J''a	NIVEL J''b	NIVEL J''c	RESULTADO DEL SISTEMA
FRP	32.00	31.10	2.00	65.10
PA	21.28	11.64	.92	33.84
ROE	20.38	10.56	5.92	36.86
RI	23.42	31.28	23.42	78.12
MAL	.38	8.24	3.42	12.04
EE	14.14	1.28	50.92	66.34
SUMATORIA	116.00	94.10	86.60	292.30
MEDIA $\bar{X} =$	1.98	15.6	14.43	48.71

Si queremos graficar por nivel se pueden utilizar los resultados verticales, pero si queremos graficar los resultados globales del sistema, se utilizan los resultados horizontales.

CLASIFICACION DE LOS VECTORES

Los vectores organizacionales que competen directamente a la capacitación son:

Formación básica de personal	(FBP)
Procesos administrativos	(PA)
Procesos operativos específicos	(POE)
Factores humanos	(FH)

Los vectores organizacionales que no competen a la capacitación, pero que contribuyen en el funcionamiento del sistema son:

Medio ambiente laboral	(MAL)
Factores externos al subsistema	(FE)

Delimitando cuáles serán los vectores que corresponden a la capacitación, es necesario proseguir con el análisis cuantitativo para lo cual se obtendrá la media aritmética para cada uno de los subsistemas.

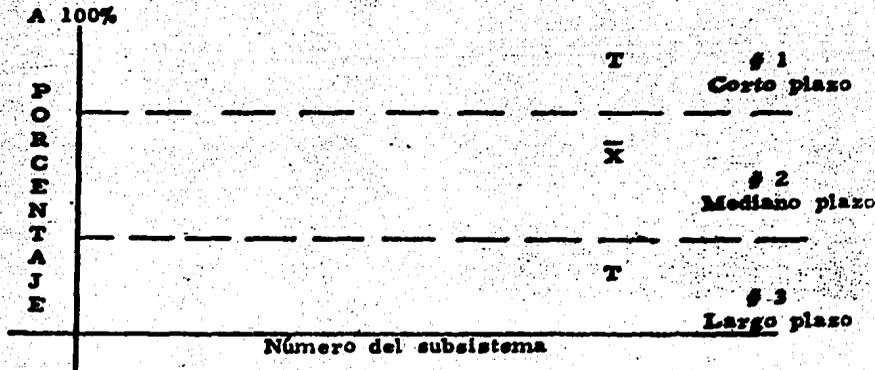
La media y la desviación estándar nos permiten detectar qué vector se encuentra dentro de la norma de funcionamiento no crítica y cuáles son los vectores que rebasan la primera desviación estándar; hacia arriba indican una necesidad de atención a corto plazo y además nos reporta en qué grado ese vector está afectando al subsiste-

ma en cuestión, en consecuencia, cómo repercute en el funcionamiento global del sistema.

El hecho de decir que una calificación está arriba de la desviación estándar, indica que a medida que cualquiera de los vectores se acerque a una mayor calificación, es decir, tienda a ser ascendente, está reflejando el estado actual de ineficiencia en el desarrollo del trabajo del subsistema considerado con respecto a ese vector.

Para ver más claramente esta observación, pasaremos a la gráfica que permite detectar las necesidades de capacitación a corto, mediano y largo plazo.

GRAFICA



T = Desviación estándar

X = Media

Esta gráfica está dividida en tres partes: el 1 corresponde a las necesidades de capacitación y/o intervención a corto plazo; el número 2 corresponde a una capacitación a mediano plazo y al 3, una necesidad de capacitación a largo plazo.

En la gráfica anterior, teniendo este ejemplo un valor ascendente, indica que se trabaja actualmente con un alto grado de ineficiencia. En la medida que los valores desciendan a 1, se tiende a un mayor grado de eficiencia laboral.

Además, existe un elevado grado de correlación entre los datos finales obtenidos en la gráfica y la primera jerarquización.

IV. EL ANALISIS DE CONTENIDO

La comunicación, forma esencial de la integración humana, es necesaria para cualquier relación humana duradera, ya sea individual o colectiva. Los grupos, las instituciones, las organizaciones y las naciones, existen gracias a la comunicación y dejan de existir en el momento en que la comunicación se interrumpe.

Un elemento sumamente importante en la comunicación es el análisis de contenido, utilizado como un método de investigación de propósitos múltiples que se ha desarrollado específicamente para investigar cualquier problema en el cual el contenido de la comunicación sirve como base de inferencia.

Casi todas las investigaciones que se realicen en las ciencias sociales y en las humanidades, depende, en una forma u otra, de la lectura cuidadosa de materiales escritos. Dada la ubicuidad de este proceso en la investigación es necesario el uso y manejo de análisis de contenido, del cual se proponen algunas definiciones.

"El análisis de contenido es la semántica estadística del discurso político" (Kaplan, 1943, p. 230).

"El término de 'análisis de contenido' puede definirse como una técnica que sirve para la clasificación de los portadores de signos depende únicamente de los juicios de un analista o grupo de analistas referentes a tipos de portadores de signos incluidos en determinadas clases de categorías. Dichos juicios pueden variar, teóricamente, desde las discriminaciones de la percepción hasta las más puras conjeturas, también basándose en técnicas de clasificación de los portadores de signos en reglas explícitamente formuladas y con el requisito de que los juicios del analista se tomen como los informes de un observador científico" (Janis, 1949, p. 55)

"El análisis de contenido es una técnica de investigación que sirve para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación" (Berelson, 1952, p. 18).

"El análisis de contenido es una fase del procesamiento de la información en la cual el contenido de la comunicación se transforma mediante la aplicación objetiva y sistemática de reglas de categorización, en datos que pueden sintetizarse y compararse". (Paisley, 1969).

Objeto del análisis de contenido, permite dar:

- | | | |
|----|-----------------|------------------|
| a. | Objetividad | |
| b. | Sistematización | d. Manifestación |
| c. | Generalización | e. Numeración |

Como se puede observar, el análisis de contenido será de mucha utilidad en la aplicación del D.O.R.R.E.G., debido a que el volumen de material que se pretende examinar se puede validar por los analistas (psicólogos) y así llevar a cabo la investigación del diagnóstico. Por lo que se procedió a elaborar un análisis de contenido con las mismas cualidades propias de la institución que la tornan importante en la etapa de interpretación del diagnóstico, existiendo la necesidad de la objetividad, sistematización, generalización y cuantificación de la información.

A partir del DORREG de sus secciones 4, 5 y 6 se procedió a identificar las respuestas dentro de cada uno de los vectores organizacionales, categorizando los mismos.

De acuerdo al código establecido, se ponderó la sección de preguntas abiertas y semiestructuradas del modelo DORREG, lo cual permitió normalizar la información en categorías conceptuales.

INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Dada la situación fluctuante de la economía de nuestro país, en donde se deben de capacitar al máximo los recursos y utilizar todas las posibilidades, es necesario mantener e incrementar la productividad en calidad y cantidad a menor costo.

Como una alternativa de solución surge con mayor fuerza la función de la capacitación, sólida y objetiva.

Por tal motivo las empresas se preocupan por tener a sus recursos humanos altamente capacitados, lo que permite más productividad y mayor captación de los recursos financieros, para poder así coadyuvar en las inversiones prioritarias del país.

Es por eso que al mantener un proceso evolutivo, día a día se necesitan más y mejores instrumentos de medición que identifiquen ¿qué?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿ónde? y ¿por qué? necesitan de apoyo para su desarrollo.

En el presente capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos de la aplicación del DORREG en una empresa paraestatal de servicio tal que permita confirmar los planteamientos del capítulo anterior.

DESCRIPCION GLOBAL DE TODOS LOS SUBSISTEMAS POR VECTOR

Como se puede apreciar en la gráfica 1, del vector de formación básica de personal, en el subsistema AP y A2, reporta una necesidad de capacitación a corto plazo.

Por otro lado, en los subsistemas 77, AX, 52 y 80 se ubica una necesidad de capacitación a mediano plazo, quedando a capacitar a largo plazo los subsistemas 07 y CA.

En la gráfica 2 del vector de procesos administrativos, se observa que los subsistemas CA y AP requieren de capacitación a corto plazo, mientras que se requiere de capacitación a mediano plazo, en los subsistemas 52, AX, A2 y 77, quedando los subsistemas 07 y 80 a capacitar a largo plazo.

En la gráfica 3 del vector de procesos operativos específicos, los resultados nos indican que los subsistemas AP y A2, requieren de capacitación a corto plazo, mientras que los subsistemas CA, AX, 52 y 07 requieren de capacitación a mediano plazo, y por último, los subsistemas 77 y 80 requieren de capacitación a largo plazo.

En la gráfica 4 del vector de relaciones interpersonales, los resultados nos muestran que el subsistema AP requiere a corto plazo, y los subsistemas 77, A2, AX, 80 y 52 requieren de capacitación a mediano plazo.

Por otro lado, los subsistemas CA y 07 requieren de capacitación a largo plazo.

En la gráfica 5 del vector de medio ambiente laboral, en lo referente a distancias y ubicación, se puede observar que los subsistemas 80 y AX requieren de atención a corto plazo, los subsistemas que requieren de atención a mediano plazo son: la 77, 52, AP y A2, mientras que requiere de menor o ninguna urgencia en el subsistema 07.

En la gráfica 6 del vector externos a el subsistema, en lo referente a aspectos que no dependen del promotor, (agente) ni de sus integrantes, surge importancia de atención a corto plazo en el subsistema 80, mientras que requieren de atención a mediano plazo en los subsistemas CA, 07, 77, AP, AX, A2 y 52, no existiendo subsistemas que requieran atención a largo plazo.

INTERPRETACION GLOBAL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR VECTOR.

Como se puede observar en la gráfica 7, el vector que cobra importancia, es el de factores externos al subsistema; la cual requiere atención a corto plazo en las siguientes disfunciones:

- Estados de cuenta mal elaborados y poco entendibles.
- Falta de comunicación entre empleados y agentes.

- Descuentos irregulares, falta de control administrativo.
- Falta de programas de incentivos para los agentes.
- Falta de control de calidad en los servicios.
- Falta de apoyo de asesoría administrativa.
- Disfunción en las normas, políticas y procedimientos.
- Disfunción en las actividades de la compañía.
- Desconocimiento de la estructura organizacional actual.
- Tramitación de servicios deficientes.
- Falta de atención y servicios con calidad y oportunidad a los asegurados.

Como siguiente punto a capacitar a mediano plazo con los siguientes vectores:

FORMACION BASICA DE PERSONAL. La cual se manifiesta de la siguiente manera:

- Nuevas y más técnicas de ventas.
- Capacitación en conocimientos de planes de la competencia.
- Falta de conocimientos en mercadotecnia.
- Capacitación en nuevos productos de la compañía.
- Capacitación constante y permanente.
- Capacitación a los agentes de poca producción.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS. Este vector se manifiesta por las disfunciones referentes a la administración y organización que tiene cada subsistema, por lo que está implícita en la función de la capa citación; la cual se manifiesta en las siguientes disfunciones:

- Como administrar mejor el trabajo.
- Falta de control en la cartera, comisiones, papelería y del material de apoyo.
- Falta de estadística.
- Falta de control de siniestros.
- Como recibir producción.
- Falta de manuales de operaciones y procedimientos.

PROCESOS OPERATIVOS ESPECIFICOS. Este vector se refiere a la manipulación y operación de los instrumentos de trabajo.

- Falta de manejo del tablero estadístico.
- Mayor destreza en el llenado de la solicitud.
- Falta de habilidad y destreza en el manejo de la tarifa.
- Mayor destreza en el manejo y en el llenado de la papelería para atención y servicios múltiples.

RELACIONES INTERPERSONALES. En este vector se mejoraron dos enfoques, encontrando las siguientes disfunciones:

Dentro del Subsistema

- Deficiencia en la comunicación.
- Falta de motivación hacia la venta.
- Falta de supervisión y don de mando.
- Falta de relaciones humanas.
- Falta de participación en las juntas de trabajo y/o actividades.

Fuera del Subsistema

- Falta de trato con el público.

MEDIO AMBIENTE LABORAL. Este vector requiere atención a largo plazo en:

Dentro del Subsistema

- La inadecuada distribución del mobiliario.

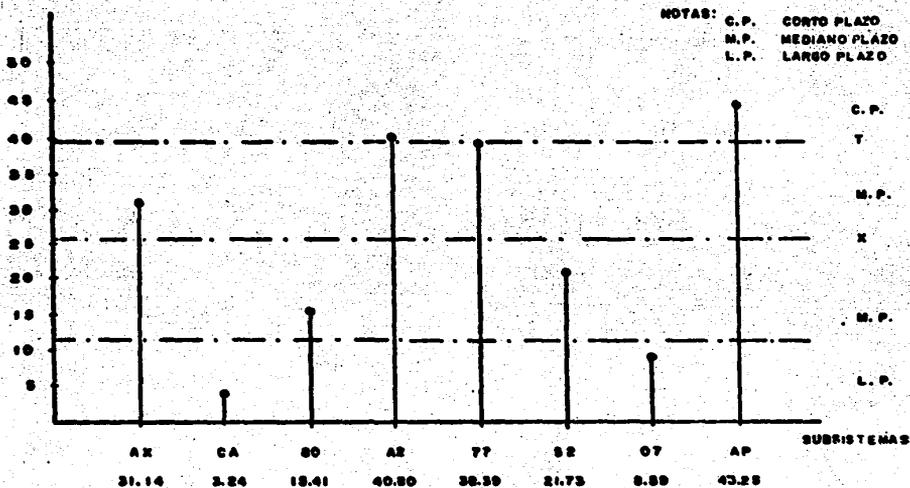
Fuera del Subsistema

- Problemas de tránsito para trasladarse a los lugares de trabajo.
- Existen grandes distancias entre los diferentes lugares de trabajo.
- Falta de medios de transporte.

**REPRESENTACION GRAFICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
DEL VECTOR FORMACION BASICA DEL PERSONAL**

PORCENTAJES

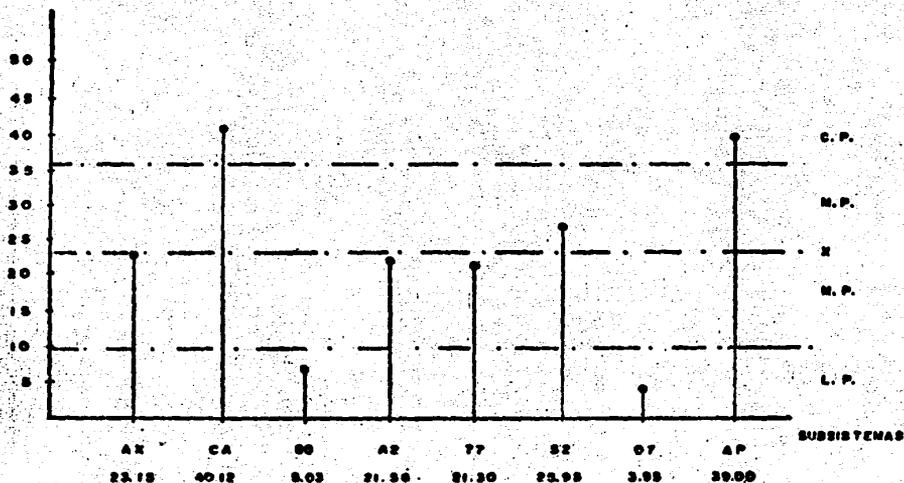
NOTAS: C. P. CORTO PLAZO
M. P. MEDIANO PLAZO
L. P. LARGO PLAZO



REPRESENTACION GRAFICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
DEL VECTOR PROCESOS ADMINISTRATIVOS

(2)

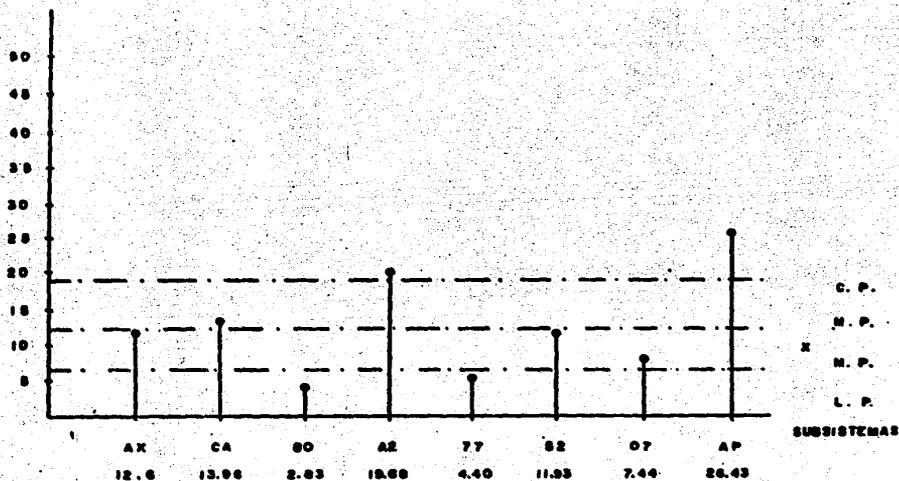
PORCENTAJES



REPRESENTACION GRAFICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
DEL VECTOR PROCESOS OPERATIVOS ESPECIFICOS

(3)

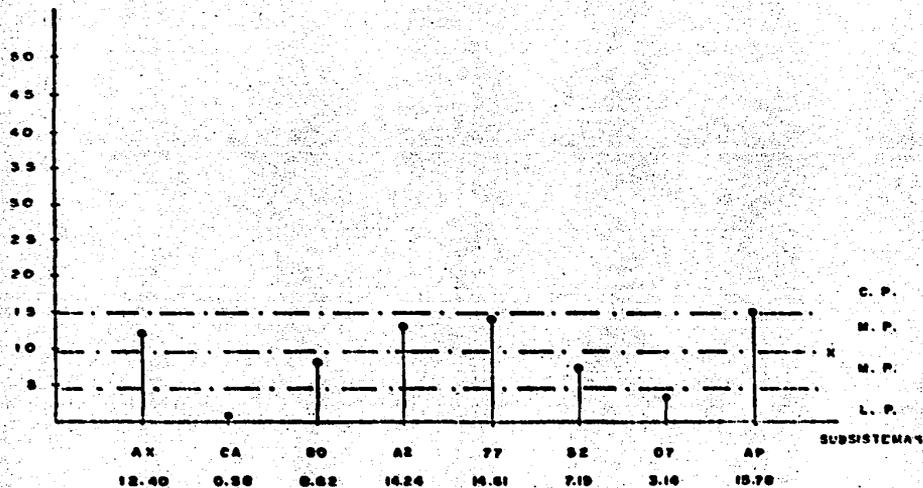
PORCENTAJES



REPRESENTACION GRAFICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
DEL VECTOR RELACIONES INTERPERSONALES

(4)

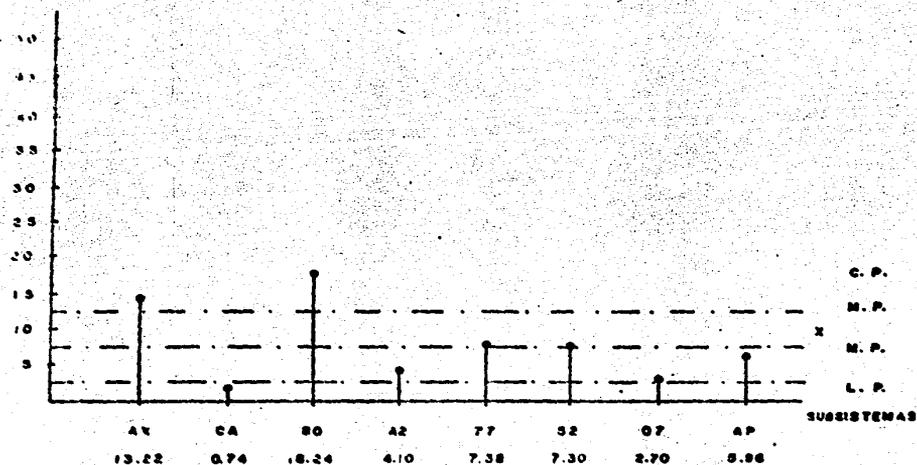
PORCENTAJES



REPRESENTACION GRAFICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
DEL VECTOR MEDIO AMBIENTE LABORAL

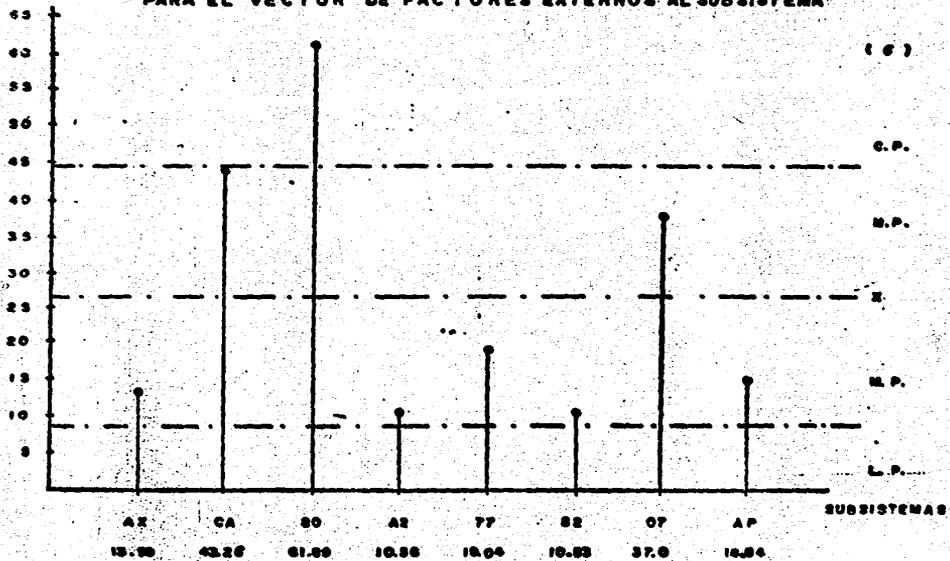
(8)

CONCENTRACION



REPRESENTACION GRAFICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
 PARA EL VECTOR DE FACTORES EXTERNOS AL SUBSISTEMA

PORCENTAJES



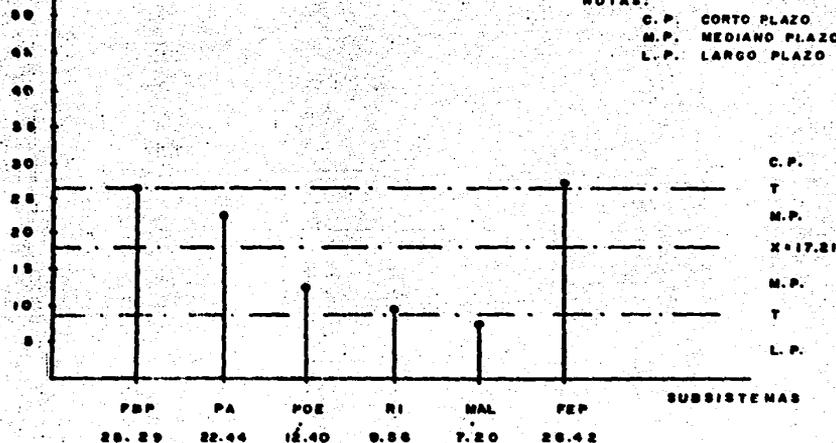
REPRESENTACION GRAFICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
EN CADA VECTOR DE LOS SUBSISTEMAS DEL DISTRITO FEDERAL

(7)

PORCENTAJES

NOTAS:

C. P. CORTO PLAZO
M. P. MEDIANO PLAZO
L. P. LARGO PLAZO



CONCLUSIONES :

Las alternativas que aquí se mencionan no pretenden ser absolutas, pero sí contienen un alto grado de confiabilidad, las cuales podrán ser consideradas para la toma de decisiones futuras.

A lo largo de esta detección se marcó un nivel alto de entropía en la administración del área de ventas, tal que sus efectos influyen directamente en el desempeño de los subsistemas.

El detectar con mayor profundidad las razones posibles de esta entropía, implicaría mayor cantidad de información confidencial, así como del tiempo a utilizar.

Por lo que solamente se consideraron las principales disfunciones en cada subsistema.

Como se mencionó anteriormente, la principal disfunción existente es, en la administración de los subsistemas, en los vectores de factores externos, sugiriéndose así una reestructuración en el área administrativa de ventas.

En segundo término, a mediano plazo, se sugiere el estructurar o completar los siguientes programas:

a. Elaborar un programa de adiestramiento a nivel agente, sobre

el manejo de la solicitud, tarifa y de toda la papelería de servicios múltiples.

Propósito: Incrementar la habilidad y destreza del vendedor en la manipulación de sus instrumentos de trabajo, permitiendo así decrementar índices de errores y como consecuencia mejorar en la calidad y cantidad de la producción.

- b. Elaboración de un programa de capacitación y adiestramiento sobre la administración de los recursos inherentes al propio subsistema: humanos, materiales y financieros a nivel promotor (agentes).

Propósito: Unificar criterios administrativos, tal que permita mayor control y calidad en la venta del seguro, convirtiéndose en un mejor servicio.

- c. Elaboración de un programa de capacitación y adiestramiento a nivel agente, sobre la administración de su trabajo y del tiempo laboral.

Propósito: Unificar criterios administrativos, tal que permita mayor control y calidad en la venta del seguro, convirtiéndose en un mejor servicio.

- d. **Elaboración de un programa de capacitación, a nivel promotor (agente), sobre las diferentes técnicas para el manejo de grupos.**

Propósito: Permite al promotor (agente) utilizar las técnicas más adecuadas a su grupo de agentes, estableciendo una mayor permanencia y desarrollo, así como una integración global en la promotoría.

- e. **Elaboración de un programa de capacitación a nivel promotor (agente), sobre mercadotecnia y estadística.**

Propósito: Proporcionar al promotor (agente) las técnicas y procedimientos más adecuados para detectar el perfil del mercado potencial permitiendo así tener mayor captación de asegurados.

- f. **Elaboración de un programa de capacitación y adiestramiento a nivel promotor (agente) y agente, sobre diferentes tipos de técnicas de ventas.**

Propósito: Permite la utilización de una o varias técnicas de acuerdo al tipo de prospecto para la venta del seguro de vida, tal que permita mayor captación de prospectos asegurados.

- g. Elaboración de un programa de capacitación y adiestramiento a nivel promotor (agente) y agente, sobre relaciones humanas.

Propósito: Utilizar las técnicas y métodos más viables para la mejor conducción y venta del seguro de vida.

- h. Elaboración de un programa de capacitación a nivel promotor (agente), sobre los procesos y requerimientos administrativos referentes a la actividad del vendedor.

Propósito: Permite la correcta utilización de los sistemas y procedimientos incrementando así mayor control administrativo creando mejor imagen.

- i. Elaboración de un programa de capacitación a nivel promotor (agente) y agente sobre los productos existentes en la competencia.

Propósito: Actualizar y ubicar el producto que maneja la fuerza de ventas, ante la competencia.

- j. Elaboración de un programa de capacitación a nivel promotor (agente) y agente, sobre nuevos productos.

Propósito: Obtener mayor penetración en el mercado, a diferentes niveles económicos, permitiendo más captación de asegurados.

En función de los resultados obtenidos se puede concluir lo siguiente:

Una vez que se han detectado las principales disfunciones que competen a la compañía, como a los subsistemas, se considera que el vector Factores externos al subsistema, es la médula que afecta a los demás vectores considerados, ya que los vectores anteriormente mencionados están íntimamente relacionados y que cualquier alteración en cualquier vector repercute en los demás, ésto quiere decir que en la medida en que se empieza a dar atención al vector anteriormente mencionado, tal que disminuya su intensidad (ver gráfica 7) consecuentemente en esa misma proporción repercutirá en los demás vectores.

Por tal motivo se recomienda que es de vital importancia el atender en primera instancia el vector de factores externos al subsistema, observando periódicamente las repercusiones que tiene en los demás vectores.

En cuanto a necesidades que requieren atención a mediano plazo, podemos mencionar las siguientes:

- Formación básica de personal.
- Procesos administrativos.
- Procesos operativos específicos.
- Relaciones interpersonales.

La capacitación solicitada en los anteriores vectores, es de forma específica y complementaria sobre aspectos básicos referentes a la actividad del vendedor iniciado y no capacitación genérica.

En último término, pero sin perder su importancia, está el vector de medio ambiente laboral (ajeno a la función de la capacitación) el cual requiere atención a largo plazo.

Por otro lado, se manifestó que no existe alguna estrategia adecuada para la distribución de zonas de trabajo en función del mercado.

Ya que por un lado existen subsistemas que saturan las fuentes de trabajo, mientras que por otro lado existen fuentes de trabajo desentendidas, perjudicando el mismo.

En lo referente a la estructura formal e informal de los subsistemas, se detectó que en la mayoría de ellas existen las siguientes disfunciones:

- a. No se cuenta con los formatos, ni controles administrativos necesarios para el desempeño de sus actividades.
- b. La falta de una comunicación formal entre la compañía y los subsistemas, siendo ésta una de las causas que no permiten la unificación de criterios.

c. Cada subsistema tiene sus objetivos muy particulares como son: "cumplir con las metas", "formar agentes profesionales", "ser la mejor promotora".

Como se puede observar, la gran diferencia de objetivos particulares, mientras que una se preocupa por dar el mejor servicio, otra le es más importante cumplir con las metas o ganar dinero; aunque la ca lidad y el servicio no se logren con eficiencia.

Como consecuencia, los subsistemas tienen también diferentes estruc turas organizacionales.

Estas disfunciones no permiten abarcar mercado en forma sistemática y ordenada, desconociendo así el verdadero potencial de la fuerza de ventas.

Otro punto a considerar es el de la diversificación de criterios sobre la actividad y función del vendedor, permitiendo así dar pauta a una amplia gama de vendedores.

Vale la pena hacer resaltar la efectividad de los resultados encontrados por el modelo DORREG, ya que su aplicación original fue a finales de 1981. Actualmente se llevó a cabo una validación del diagnóstico en función del tiempo transcurrido, obteniendo lo siguiente:

1. De acuerdo a las necesidades obtenidas por el DORREG (vector factores externos); se sugirió la reestructuración del área administrativa de ventas.

Comentario: efectivamente, el área administrativa de ventas sufrió adecuaciones organizacionales hace aproximadamente 2 años.

2. Otra necesidad encontrada en el DORREG fue elaborar un programa del manejo de la solicitud, tarifa y toda la papelería de servicios múltiples, la cual no se ha llevado a cabo.

Comentario: actualmente esta disfunción sigue siendo muy importante pues en el llenado de la solicitud y de la papelería todavía se siguen teniendo deficiencias.

3. La siguiente disfunción encontrada fue un programa sobre la administración de los subsistemas para unificar criterios administrativos, el cual no se ha tomado en consideración a la fecha.

Comentario: para efectos de comunicación terminológica a trámites administrativos, todavía no se logra esa homogeneización a nivel de los servicios incrementándose cada vez más su grado de urgencia.

4. A nivel del promotor otra necesidad encontrada, se sugirió un programa de manejo de grupos, permitiendo decrementar el índice de rotación.

Como a la fecha no se ha tomado en consideración y el índice de rotación sigue siendo un problema a satisfacer, puesto que el mismo número de agentes que incresa es el mismo o más que el que se da de baja.

Otra necesidad identificada por el DORREG fue la elaboración de un programa de diferentes tipos de técnicas de ventas.

Comentario: En la actualidad se han estructurado diferentes tipos de técnicas de ventas en diferentes niveles. Pero sigue siendo una necesidad latente en busca de nuevos enfoques.

En esta disfunción encontrada se resaltó la elaboración de un programa sobre nuevos productos.

Comentario: Afortunadamente se llevó a cabo en todos los subsistemas a nivel de toda la República, seminarios de un nuevo producto en el cual si se está obteniendo mayor penetración en el mercado, a diferentes niveles económicos, permitiendo más capacitación institucional de asegurados.

Como se puede observar, si se aplica el modelo DORREG, en forma cíclica y sistemáticamente, se pueden obtener mejores apreciaciones para la toma de decisiones objetivas y oportunas.

CARACTERISTICAS DEL ESTUDIO:

- Se requiere por lo menos de dos analistas psicólogos.
- Se requiere de un equipo de trabajo bien adiestrado y capacitado en el conocimiento y manejo del modelo DORREG.
- Se requiere de conocimientos básicos sobre estadística.
- Este estudio deberá ser cíclico, puesto que permite verificar comparativamente la información obtenida en cada aplicación, permitiendo así dar mayor confiabilidad en la toma de decisiones (por lo menos cada 6 meses).
- Permite una calificación objetiva, cualitativa y cuantitativa de cada subsistema y del sistema global.
- Permite diagnosticar prioridades de necesidades de capacitación a corto, mediano y largo plazo.
- Permite diagnosticar disfunciones ajenas a la función de la capacitación.

GLOSARIO**ADIESTRAMIENTO:**

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

Su cobertura abarca los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motores, respondiendo sobre todo al área de Aprendizaje-Psicomotriz.

APRENDIZAJE:

Modificación habitual y relativamente permanente de comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de la experiencia. Proceso mediante el cual un individuo o conjunto de individuos modifican su comportamiento como resultado de la realización de actitudes que producen conocimientos, hábitos, habilidades, actitudes y aptitudes.

APTITUD:

Potencialidad del individuo para aprender condición o serie de características que le permiten adquirir mediante algún entrena-

miento específico, un conocimiento o una habilidad.

ACTITUD:

Consiste en una estructura psicológica del hombre, de carácter emocional e intelectual, que propicia una predisposición de la persona a actuar de una manera específica predominantemente a favor o en contra, positiva o negativamente, respecto a determinada situación, hechos, persona.

AFECTIVO:

Componente del aprendizaje que comprende el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar en favor o en contra de personas, hechos y estructuras, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo.

Abarca básicamente el desarrollo del pensamiento social, la expresión lingüística, la expresión y sensibilidad estética.

CAPACITACION:

Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, actitudes y valores de los individuos, respondiendo sobre todo a las áreas del aprendizaje, cognoscitiva y afectiva.

CURSO:

Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje que se establecen para adquirir o actualizar las habilidades y los conocimientos relativos a un puesto de trabajo. Su reunión forma un programa de capacitación y adiestramiento, ordenación y distribución de técnicas de instrucción, material didáctico y tiempo, que se hace con respecto a un contenido temático. Los cursos se proyectan con respecto a puestos y contenidos temáticos. El contenido temático del curso se clasifica en módulos/agrupación de elementos teórico práctico que se imparti-

rán dentro de un proceso de enseñanza aprendizaje, cuyo objeto es abarcar todas y cada una de las actividades en un puesto de trabajo.

COGNOSCITIVO:

Componente del aprendizaje que comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como, atención, memoria, análisis, perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

DESARROLLO:

Proceso integral del individuo debido al aprendizaje que obtiene el adaptarse al medio.

EVENTO:

Actividad y enseñanza aprendizaje de duración mínima y de ejecución normalmente unitaria, cuya reunión conforme un módulo. Los eventos se preparan en función del tiempo y del contenido de los temas a desarrollar, procurando que en el menor lapso posible, se analice un aspecto específico.

ENSEÑANZA:

Es el sistema y métodos de instrucción destinados a desarrollar conocimientos, hábitos, habilidades, actitudes y aptitudes en los individuos.

INSTRUCTOR:

Persona física que tiene conocimientos técnicos y pedagógicos suficientes para preparar y formar una o más personas en el desempño de tareas relativas a un puesto de trabajo. Es el agente y actor principal en el proceso de capacitación y adiestramiento al interior de la empresa.

PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO: Documentos que

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

PROGRAMA:

La parte de un plan de capacitación y adiestramiento que contiene, en términos de

tiempo y recursos y de una manera porme
norizada, las acciones de capacitación y
adiestramiento que el patrón efectuará en
relación con los trabajadores de un mismo
puesto o categoría ocupacional.

En el programa están implícitos los costos
de inversión de los recursos humanos, ma-
teriales y técnicos.

PARTICIPANTE:

Persona vinculada al proceso de enseñanza
aprendizaje con el propósito de adquirir o
mejorar sus conocimientos, habilidades y/o
actitudes. También se le denomina alumno,
educando, capacitando, etc.

PSICO-MOTRIZ:

Componente del aprendizaje, se compren-
den aquellos aspectos de habilidades y des-
trezas. Es decir, actividades que realiza
un individuo que aunque depende de proce-
sos cognoscitivos son físicamente observa-
bles.

Abarca lo correspondiente a la coordinación
y equilibrio de los movimientos.

SEMINARIO:

Evento de enfrentamiento que se realiza a lo largo de varias sesiones, en las que se reúne un grupo reducido a discutir una investigación original (TESIS) frente a un grupo de educandos, los cuales plantean preguntas a los expertos.

APENDICE # 1 DECRETOS CONSTITUCIONALES

Por lo anteriormente expuesto, a ustedes CC. Secretarios de la H. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, atentamente pido que den cuenta con la siguiente iniciativa de:

DECRETO QUE ADICIONA LA FRACCION XIII, DEL APARTADO "A" DEL ARTICULO 123 DE LA CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

ARTICULO UNICO: Se adiciona la fracción XIII, del Apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para quedar como sigue:

Artículo 123...., A...., I a XII...., XIII...

Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajador. La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación. XIV a XXXI...

TRANSITORIO

UNICO: El presente Decreto entrará en vigor el día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Reitero a ustedes las seguridades de mi atenta y distinguida consideración **SUFRAGIO EFECTIVO, NO REELECCION.** Ciudad de México, Palacio Nacional, a 4 de octubre de 1977 de mil novecientos setenta y siete. **EL PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. JOSE LOPEZ PORTILLO.**

DECRETO por el que se adiciona la fracción XII y se reforma la fracción XIII, ambas del Apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Al margen un sello con el Escudo Nacional que dice:

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Presidente de la República

JOSE LOPEZ PORTILLO. Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes, sabed.

Que el H. Congreso de la Unión se ha servido dirigirme el siguiente:

DECRETO:

"El Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, en uso de la facultad que le confiere el Artículo 135 de la Constitución General de la República y previa la aprobación de la mayoría de las HH. Legislaturas de los Estados, declara que adiciona y reforma las fracciones

XII y XIII, respectivamente del Apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

ARTICULO UNICO: Se adiciona la fracción XII y se reforma la fracción XIII, ambas del Apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para quedar como si gue:

ARTICULO 123.-...

A.-...

I a XI.-...

XII.-...

Además, en esos mismos centros de trabajo, cuando su población exceda de doscientos habitantes, deberá conservarse un espacio de terreno que no será menor de cinco mil metros cuadrados, para el establecimiento de mercados públicos, instalación de edificios destinados a los servicios municipales y centros recreativos.

Queda prohibido en todo centro de trabajo, el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes y de casas de juego de azar.

XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramien to para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará los sistemas,

métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

XIV a XXXI.-....

TRANSITORIO

UNICO: El presente Decreto entrará en vigor el día siguiente del de su publicación en el "Diario Oficial" de la Federación.

México, D.F., 27 de diciembre de 1977.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el lunes 9 de enero de 1978.

DECRETO por el que se reforma la fracción XXXI, del Apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: **Estados Unidos Mexicanos. Presidente de la República.**

JOSE LOPEZ PORTILLO, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes, sabed:

Que el H. Congreso de la Unión se ha servido dirigirme el siguiente:

DECRETO

"El Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, en uso de la facultad que le confiere el Artículo 123 de la Constitución General de la República y previa la aprobación de la mayoría de las HH. Legislaturas de los Estados, declara reformada la fracción XXXI del Apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

ARTICULO UNICO: Se reforma la fracción XXXI del Apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para quedar como sigue:

ARTICULO 123.-...

A.-...

I a XXX.-...

XXXI. La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados en sus respectivas jurisdicciones pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a:

a) Ramas industriales.

1. Textil

2. Eléctrica

3. Cinematográfica,
4. Hulera,
5. Azucarera,
6. Minera,
7. Metalúrgica y siderúrgica, abarcando la explotación de los minerales básicos, el beneficio y la fundición de los mismos, así como la obtención de hierro metálico y acero a todas sus formas y ligas y los productos laminados de los mismos,
8. De hidrocarburos,
9. Petroquímicas,
10. Cementera,
11. Calera,
12. Automotriz, incluyendo autopartes mecánicas o eléctricas,
13. Química, incluyendo la química farmacéutica y medicamentos,
14. De celulosa y papel,
15. De aceites y grasas vegetales,
16. Productora de alimentos abarca exclusivamente la fabricación de los que sean empacados, enlatados o envasados o que se destinen a ellos,
17. Elaboradora de bebidas que sean envasadas o enlatadas o que se destinen a ello,
18. Ferrocalera,

19. Madera básica, que comprende la producción de aserraderos y la fabricación de triplay o aglutinados de madera,
20. Vidriera, exclusivamente por lo que toca a la fabricación de vidrio plano, liso o labrado, o envases de vidrio, y
21. Tabacalera, que comprende el beneficio o fabricación de productos de tabaco.

b) **Empresas.**

1. Aquellas que sean administradas en forma directa o descentralizada por el Gobierno Federal,
2. Aquellas que actúen en virtud de un contrato o concesión federal y las industrias que les sean conexas, y
3. Aquellas que ejecuten trabajos en zonas federales o que se encuentren bajo jurisdicción federal, en las aguas territoriales o en las comprendidas en la zona económica exclusiva de la Nación.

También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más Entidades Federativas, contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una Entidad Federativa, obligaciones patronales en materia educativa en los términos de Ley, y respecto a las obligaciones de los patrones en

materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la Ley Reglamentaria correspondiente.

TRANSITORIOS

ARTICULO PRIMERO: El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente al de su publicación en el "Diario Oficial" de la Federación.

ARTICULO SEGUNDO: Los conflictos laborales que se hayan suscitado dentro de las ramas o en relación con las materias que se incorporen a la esfera exclusiva de la federación y que se encuentren en trámite, continuarán siendo atendidos por las Autoridades Locales del Trabajo, hasta la total terminación de los mismos.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación, el lunes 9 de enero de 1978.

APENDICE # 2COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento constituyen la base del sistema nacional de capacitación y adiestramiento, y su adecuado funcionamiento permitirá asegurar la calidad y eficiencia de las acciones que en la materia se efectúen en cada empresa del país. Estas comisiones mixtas conjugan y coordinan los esfuerzos de los factores de la producción (trabajador y patrón) tendiente a la consecución de los objetivos de la capacitación y adiestramiento.

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

De ahí que los propósitos que se tomaron en consideración al establecer la obligación legal de integrar estas comisiones, sólo se alcanzarán mediante la participación activa de todos y cada uno de los involucrados en el proceso.

Los miembros de la comisión, en tanto establezcan una efectiva comunicación con sus representantes: el Comité Nacional de Capaci-

tación y Adiestramiento de la rama industrial y realicen un adecuado seguimiento y análisis de las acciones que en la materia de capacitación se efectúen en el interior y exterior de las empresas, tomando conciencia de la importancia e impacto de las funciones que les competen, podrán coadyuvar a la satisfacción plena de las necesidades de formación profesional y a la elevación de los niveles de bienestar y productividad.

FUNCIONES DE LA COMISION:

Vigilancia de "la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se imparten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores", así como la investigación, seguimiento, análisis y evaluación de todos los cursos y eventos impartidos y autenticar las constancias que la entidad capacitadora expida a los trabajadores.

INTEGRACION DE LA COMISION:

Las comisiones mixtas se deben integrar por parte de los trabajadores e igual número por parte del patrón.

Es conveniente, asimismo, tener en cuenta que la designación de un número excesivo de representantes, indica negativamente el eficaz funcionamiento de la Comisión.

- a. Las empresas con número de trabajadoras no mayor de 20, deben de tener un representante por sector.
- b. Las empresas que cuentan de 21 a 100 trabajadores, tres representantes por sector.
- c. Las empresas con más de 100 trabajadores, deben de tener cinco representantes por sector.

- Para ser miembro de la Comisión se requiere que:

- El representante de los trabajadores sea:

1. Trabajador de la empresa.
2. Mayor de edad.
3. Sepa leer y escribir.
4. Tenga buena conducta.
5. Designado conforme a las disposiciones estatutarias del sindicato titular del Contrato Colectivo o, a falta de éste, ser electo en asamblea de los trabajadores de la empresa.
6. Aquellos otros que acuerden los trabajadores.

Los representantes del patrón deben cumplir:

Los incisos anteriormente mencionados (a, b, c, d) y además, poseer los conocimientos técnicos sobre la Comisión Mixta.

Es incompatible el ser instructor y representante de la Comisión Mixta.

DURACION DEL CARGO:

Se sugiere el establecimiento de un período de dos años, se estima contraproducente, en orden a procurar un buen funcionamiento de las comisiones, el acordar un plazo indefinido de duración.

DESIGNACION DE REPRESENTANTES:

Por parte de la empresa se notificará por escrito el cargo, duración y carácter, así como el nombre del titular y del suplente, comunicándolo a la vez al sindicato o a los trabajadores, levantando un acta de la respectiva designación, especificando los cargos y su aceptación.

Por parte de los trabajadores o del sindicato se registran conforme al procedimiento establecido en su estatuto, comunicándolo de igual manera que al procedimiento de la empresa.

PERIODO DE REUNION:

La Comisión celebrará por lo menos una reunión ordinaria mensual, independientemente de las sesiones extraordinarias, levantándose un acta por cada sesión, asentándose en un libro debidamente firmado.

por todos los integrantes de la Comisión.

Los acuerdos de la Comisión se tomarán por mayoría de votos.

Y, por último, se redactará el informe sobre la integración de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

A fin de comunicar a la Dirección General de Capacitación y Productividad, la constitución de la Comisión, se ha implantado el uso de la forma DC-1.

La forma citada se presenta por triplicado, acompañada de un ejemplar de cada uno de los siguientes documentos:

- a. Documento que acredite la designación de los representantes de los trabajadores por parte del sindicato (si lo hay) o la elección de la mayoría de éstos.
- b. Documento que acredite la designación de los representantes patronales.
- c. Acta Constitutiva de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, incluyendo sus bases generales de funcionamiento.
- d. Copia del Contrato Colectivo de Trabajo o transcripción de

las cláusulas sobre capacitación y adiestramiento, debidamente firmadas por trabajadores y patrones.

Cuando la relación laboral se rija por Contrato Ley, no se acompañará copia del mismo.

PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Importancia

La capacitación y el adiestramiento es un proceso de instrucción que necesita de instrumentos y criterios uniformes, que ayuden a organizar funcionalmente cualquier acción que se realice en la materia.

En caso contrario, ocurriría un desperdicio de recursos y esfuerzos por no existir una adecuada administración de todos los elementos que intervienen en su desarrollo provocando beneficios en relación a la inversión.

Haciendo hincapié en su finalidad, ya que es donde radica su importancia; la formulación de los planes y programas no deben ser considerados como un trámite administrativo que ayude a cumplir con la Ley. Los planes y programas que se integran deben representar la estrategia global de la empresa y de sus trabajadores, para llevar a cabo las acciones correctas de capacitación y adiestramiento, ya que en dichos documentos se enmarcan todos los procedimientos,

actividades, recursos y tiempo de las acciones en la materia.

Fundamento legal y características:

Los planes y programas tienen su fundamento legal enmarcado en la Ley Federal del Trabajo. En ella se establecen disposiciones sobre su formulación y aprobación. A continuación se mencionan algunas de estas disposiciones y se hace un comentario interpretativo de las mismas.

- a. Los trabajadores deberán ser capacitados conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo entre el patrón y el sindicato o trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En esta disposición debemos entender que al formular un plan de capacitación y adiestramiento, existe conformidad y compromiso por ambas partes y deberá de cumplir tal como se registró.

- b. Los patrones y trabajadores podrán convenir en que la función de la capacitación y adiestramiento se realice dentro o fuera del horario de trabajo de la empresa y con personal propio o externo. Esto nos da a entender que antes de registrar los planes y programas ante la Dirección General de Capacitación

y Productividad, el patrón y los trabajadores deberán de planear y coordinarse para estructurar en función de sus recursos y necesidades, los planes y programas de la empresa y para la empresa.

c. Los cursos y programas podrán formularse respecto a cada establecimiento, empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad económica. A nuestro parecer lo más relevante de esta disposición es que una o varias empresas de la misma rama pueden conjuntarse intercambiando y enriqueciendo tecnología y experiencia para elaborar sus planes y programas con mayor solidez.

d. Los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido de los planes ya implantados, deberán presentarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, cuando éste rija en la empresa. Cuando rija el contrato individual, deberá presentarse dentro de los primeros sesenta días de años impares.

La anterior disposición nos da la oportunidad de reorientar nuestros

planes y programas a las necesidades existentes en esos momentos, pues las empresas son cambiantes, así como su tecnología y sus propósitos. Por lo tanto, estos lapsos, además de reorientar los planes de capacitación, permiten dar una retroalimentación al grado de avance del cumplimiento de los planes y programas.

a. Los planes y programas deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Referirse a períodos no mayores de cuatro años.
- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- Señalar el procedimiento de selección para capacitar a los trabajadores de un mismo puesto o categoría.
- Especificar el nombre y el registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de los instructores externos.
- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Dirección General de Capacitación y Productividad, que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

En estas disposiciones son muy claras las definiciones y muy amplios los criterios para su aplicación, depende de la ética de cada Comisión el que se cumplan por cumplir o se cumplan por un México mejor preparado.

ANEXO # 1

(Utilizado en esta investigación)

Departamento _____

Nombre del titular _____

Entrevistador _____ Fecha _____

INSTRUCCIONES:

A continuación tenemos una serie de preguntas cuyas respuestas nos permitirán lograr un mejor diagnóstico de las necesidades de capacitación y adiestramiento de la* _____ a su cargo.

1. En la parte inferior de la hoja encontrará seis formas de organización que están íntimamente relacionadas con el funcionamiento de su* _____ y las cuales deseamos jerarquice de tal forma que el número 1 corresponda al factor en donde se localicen los problemas más urgentes, y el número 6 corresponda al factor en donde se localicen los problemas menos urgentes.

- () Formación básica del personal
- () Procesos administrativos
- () Procesos operativos específicos
- () Relaciones interpersonales

() Medio ambiente del trabajo

() Factores externos a* _____

2. Después de haber jerarquizado los problemas de su* _____ le pedimos siga el mismo procedimiento para la* _____ a su cargo, así como también a nivel ** _____ de* _____ y* _____ entendiéndose por éstos problemas generales, es decir, no le pedimos que especifique** _____, _____ a menos que usted lo considere conveniente.

Vectores

Niveles

Formación básica de personal

() () ()

Procesos administrativos

() () ()

Procesos operativos específicos

() () ()

Relaciones interpersonales

() () ()

Medio ambiente laboral

() () ()

Vectores externos a la* _____

() () ()

3. A partir de los conceptos organizacionales ya mencionados especifique aquellos elementos que en los distintos subsistemas (** _____, _____, _____, _____) considere elementales para que éstos cumplan

* Área, sección, departamento, jefatura, promotoría (en este lugar se debe de poner el nombre que corresponda).

** Se anota cada nivel

de manera eficaz las funciones encomendadas.

A. FORMACION BASICA DE PERSONAL

INDICADOR **N I V E L E S**

Conocimientos

--	--	--

B. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

INDICADOR **N I V E L E S**

Procesos

--	--	--

C. PROCESOS OPERATIVOS ESPECIFICOS

INDICADOR **N I V E L E S**

Procesos

--	--	--

D. RELACIONES INTERPERSONALES

INDICADOR **N I V E L E S**

Actitudes

--	--	--

NOTA: Cada cuadro debe ser para cada nivel según el caso.

E. MEDIO AMBIENTE LABORAL

INDICADOR

N I V E L E S

Vectores

--	--	--

F. VECTORES EXTERNOS

INDICADOR

N I V E L E S

Vectores

--	--	--

4. ¿Cuáles son las causas de los tres principales problemas que usted ha jerarquizado?

a. _____

b. _____

c. _____

5. ¿Cómo afectan al funcionamiento?

a.

b.

c.

6. ¿Cómo pueden ser resueltos estos problemas?

a.

b.

c.

7. ¿Cuáles son sus necesidades de capacitación y adiestramiento a mediano y largo plazo?

R.

8. ¿Qué otros aspectos, aparte de los ya mencionados podrían ser útiles para mejorar el funcionamiento de su

R.



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
AUTORIDAD EN
MEXICO

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL
BOBREC*

Nombre de la organización _____
 Ubicación _____ Fecha _____
 Nombre del Sistema _____
 Nombre del titular sistémico _____
 Apellido de los analistas sistémicos _____

INSTRUCCIONES

A continuación le presentamos un serie de vectores típicos de este sistema. La ponderación de estos permitirá obtener el diagnóstico organizacional del/de la _____

Nombre completo

del sistema

a su cargo. Le rogamos que consulte constantemente las definiciones respectivas, impresas en las tarjetas, y que reflexione al efectuar su evaluación.

¡MUCHAS GRACIAS!

*.- Diagnóstico Organizacional - Rodolfo E. Gutiérrez M.
 Facultad de Psicología - UNAM.

2.- Después de haber jerarquizado los vectores organizacionales de su (*) _____, le pedimos que siga el mismo procedimiento para evaluar, con base en los mismo vectores, a cada uno de los subsistemas que dependen directamente de usted, así como a cada nivel organizacional que tiene relación de dependencia funcional con usted.

UTILICE HOJAS ADICIONALES EN CASO D

NOMBRE DE LOS SUBSISTEMAS (I, II, ...n) (*)

I.- _____

II.- _____

III.- _____

•

•

•

n.- _____

NOMBRE DE LOS NIVELES (a,b,...n) (*)

a.- _____

b.- _____

•

•

•

n.- _____

VECTORES	SUBSISTEMAS				NIVELES			
	I	II	III	...n	a	b	c	...n
V-A	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
V-B	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
V-C	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
⋮								
V-n	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

(*) Subsistema o nivel: Subdirección, Departamento, Oficina, Sección, etc.

3.- VO-B Basándose en los vectores organizacionales mencionados, concretice los contenidos particulares del vector _____ nombre del vector en cada subsistema y en cada nivel que dependen funcionalmente de usted. La especificación de dichos contenidos deberá reflejar claramente lo que se requiere para que los mencionados subsistemas y niveles cumplan de manera eficaz las funciones encomendadas.

SUBSISTEMA	CONTENIDOS	GRADOS DE URGENCIA				
		1	2	3	4	5
I						
II						
III						
⋮						
n						
NIVELES		1	2	3	4	5
a						
b						
⋮						
m						
		1	2	3	4	5

4.- En su jerarquización global (la primera), usted otorgó los números 1, 2 y 3 a los vectores que afectan al/a la _____ nombre del sistema de una manera particularmente importante y urgente.

En relación al vector que calificó usted con el número 1 (uno), y cuya definición le presentamos, diga:

a) ¿Cuál es la causa que lo origina?

b) ¿Cómo afecta al funcionamiento de su _____ sistema ?

c) Para resolver esta situación, ¿Qué alternativas de solución sugiere?

Y, en relación al vector que calificó con el número 2 (dos), diga:

a) ¿Cuál es la causa que lo origina?

b) ¿Cómo afecta al funcionamiento de su _____ sistema ?

c) Para resolver esta situación, ¿Qué alternativas de solución sugiere?

Y, en relación al que calificó con el número 3 (tres), diga:

a) ¿Cuál es la causa que lo origina?

b) ¿Cómo afecta el funcionamiento de su _____
sistema

c) Para resolver esta situación, ¿Qué alternativas de solución sugiere?

5.- OPCIONAL (Cuando se investiguen necesidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo)

¿Cuáles son sus necesidades de capacitación a mediano y largo plazo?

6.- ¿Qué otros aspectos además de los mencionados podrían ser útiles para mejorar el funcionamiento de su _____?
sistema

7.- ¿Quiere agregar algo más?

TABLA DE GRADOS DE ATENCION

1	2	3	4	5
NINGUNA URGENCIA	POCA URGENCIA	MEDIANA URGENCIA	MUCHA URGENCIA	URGENCIA IMPERIOSA

A N E X O # 4

CALENDARIO PROGRAMATICO DE VISITAS A SUBSISTEMAS DEL D.F.

No.	NOMBRE DEL PROMOTOR	CLAVE	TELEFONO	FECHA	HORA	OBSERVACIONES
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
NOTAS:						

ANEXO # 5

CONOCIMIENTO GENERAL DEL SISTEMA

Instrucciones:

A continuación se presentan una serie de enunciados en los cuales usted deberá marcar con una (X) equis dentro del paréntesis, en el caso de que sea afirmativa su respuesta y, con un (0) cero, si la desconoce.

	"A"	"B"
a. Organigrama(s)	()	()
b. Manual(es) de Normas, Políticas y Procedimientos	()	()
c. Manual de inducción	()	()
d. Los análisis de puestos	()	()
e. Inventario de recursos humanos	()	()
f. Programa de prestaciones interno	()	()
g. Programas de incentivos	()	()
h. La nómina de personal	()	()
i. Indices o criterios de eficiencia	()	()
j. Programa de eventos culturales	()	()
k. Programa de eventos deportivos	()	()
l. Indices de rotación	()	()
m. Indices de ausentismo	()	()

	"A"	"B"
n. Programas de capacitación	()	()
o. Estadística de ventas	()	()
p. Estadísticas de devoluciones y cancelaciones de solicitudes y pólizas	()	()
q. Control de siniestros	()	()
r. Población de agentes/personal	()	()
s. Población masculina	()	()
t. Población femenina	()	()
u. Edad promedio de la población	()	()
v. Nivel educacional de la población	()	()
w. Estadísticas de producción promedio mensual	()	()

A = Sistema

B = Subsistema

ANEXO # 6

**DESCRIBA BREVEMENTE CUAL ES EL OBJETIVO GENERAL DE
SU SUBSISTEMA:**

**DESCRIBA BREVEMENTE EL O LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS DE
SU SUBSISTEMA:**

ANEXO # 7**FORMULA DESARROLLADA DORREG** (para valores excesivos).**I. Fórmula para la obtención del Diagnóstico por vector Dx**

$$Dx = \bar{X} \left(\frac{J_1 + (GU + FC) + J_2 + (GU \cdot FC)}{100} + \frac{J_1 + (GC \cdot FC) + J_n + (GU \cdot FC)}{100} \right)$$

En donde:

- \bar{X} = Media aritmética
- J_1 = Primera jerarquización
- J_2 = Segunda jerarquización
- FC = Factor constante
- GU = Grado de urgencia

II. Fórmula para la obtención del Diagnóstico Integral Dxi

$$Dxi = \frac{A(m) + A_1(m) + A_2(m) + \dots + A_i(m) + (m)}{n}$$

En donde:

- $A(m)$ = Es la apreciación del nivel (A) del subsistema (m)
- $A_1(m)$ = Es la apreciación del nivel descendente inmediato del subsistema (m)

$A_{i(m)}$ = Es la apreciación del nivel descendente (i), del subsistema (m)

(m) = Es el valor de (m), proporcionado por sí mismo

(n) = Es el número de casos

III. Fórmula para la obtención del Diagnóstico Diferencial

$$D_{xd} = \frac{D_{xa} + D_{xb} + D_{xc} + \dots + D_{xn}}{n}$$

En donde:

D_{xa} (a, b, c, ..., o, n), es el valor arrojado por la fórmula (1) en cada subsistema.

n = Es el número de subsistemas

Posteriormente se graficó por:

- a. D_x = Por vector (7 en este Diagnóstico, según sea el sistema).
- b. D_{xd} = Por nivel, área o vector.
- c. D_{xi} = Por área o nivel (global) explicando el comportamiento de los vectores más críticos.
- d. Conclusiones generales.

BIBLIOGRAFIA**CANTON y Lara, J.R.****Análisis y crítica de la actual
Legislación sobre capacitación;
Ed. ARMO, Junio, 1981, pp.
5-30.****CONAPO****México demográfico; Consejo
Nacional de Población, Breviario
1979, pp. 9-10, 19, 26, 28-29,
64, 68-70.****ESPONDA, A.****Capacitación y adiestramiento
cómo cumplir y aprovechar la
Ley; Tomo II, Grupo Editorial
Expansión, Agosto, 1979, pp.
106-108.****GUTIERREZ Martínez, R.E.****Instrumentación de un modelo
de diagnóstico en Organizaciones,
(mecanograma) Instituto de Psi-
cología-Escuela Práctica de Altos
Estudios, Universidad de París,
1971.****Diseño de un instrumento de de-
tección de necesidades de capaci-
tación; (documento interno), Sis-
tema de Transporte Colectivo
(Metro-INCADE), México, 1979.****Diagnóstico diferencial de detec-
ción y adiestramiento; INCADE
México, D.F., Diciembre, 1979.****GUZMAN Valdivia, I.****La sociología de la empresa;
9a. ed., Ed. Jus. Enero 1979,
pp. 6-15, 22.**

NOE Murillo, M.J.

Disposiciones legales y oficiales en materia de capacitación y adiestramiento; Serie Enfoque Práctico No. 1, octubre, 1981, pp. 9, 21-24, 26, 28, 43-46, 49-55, 59-60.

PEÑA Velázquez, J.E.

Algunos índices demográficos de México; Folleto de Seguros, 1980, pp. 2, 4-8.

R. DIAZ G., A.

Régimen jurídico de capacitación y adiestramiento; Fondo Editorial COPARMEX, 1979, pp. 17-19.

SALAS Chapa, E.

El papel de la motivación en la capacitación; Cuaderno No. 3, de capacitación. Instituto Nacional de Capacitación del Sector Agropecuario, A.C., pp. 3-20.

SECRETARIA del Trabajo y Previsión Social

Ley Federal del Trabajo; 3a. ed.; Ed. actualizada. Ed. Popular de los Trabajadores; mayo, 1980, pp. 97-197-81-82.

UCEGA

Manual de capacitación y adiestramiento; Serie Técnica No. 5; Ed. Popular de los Trabajadores Nov., 1980, pp. 19, 51, 57-65, 75, 89.

Guía Técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. Serie Técnica No. 1; Ed. Popular de los Trabajadores; Enero, 1979, pp. 11-37.

Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento; Informe 3er. Trimestre, 1982, pp.

DGA INET
UCEGA

El proceso de la formación profesional en el mundo; (cuadros sinópticos), México, 1980, pp. 37, 53.

UCEGA

Glosario de términos empleados en la capacitación y adiestramiento, Serie Técnica No. 3, Mayo, 1981, pp. 15-17, 21-22, 34, 37, 42, 48, 51.

OBRAS DE CONSULTA Y APOYO

- ARMO La formación en la empresa; Vol. No. 12, pp. 20-21.
- ARMO Pedagogía para el adiestramiento; Vol. No. 14, enero/marzo, 1974, pp. 9-23.
- ARMO Pedagogía para el adiestramiento; Vol. No. 15, abril/junio, 1974, pp. 73-84.
- ARMO Pedagogía para el adiestramiento; Vol IX, No. 34, Enero/marzo, 1979.
- ARMO Pedagogía para el adiestramiento; Vol XI, No. 42 Enero/marzo, pp. 51-52.
- ARMO Sistema general de capacitación y adiestramiento; Revista No. 42, pp. 5-73.
- ARMO Reflexiones sobre lo verdaderamente importante en la función de capacitación; Folleto, pp. 23-25.
- MURRAY R. SPIEGEL Probabilidad y estadística. Editorial Schaum; abril, 1980, pp. 108-155.
- UNESCO Evolución reciente de la educación en América Latina VI. Análisis regional, sep. Setentas.
- S.E.P. Manual de estadística básica sociodemográfica; Tomo IV. Folleto, Sector Educativo.
- S.E.P. Informe sobre la educación en México 1979; Reporte 1979.
- S.E.P. Informe de labores 79-80, México.
- S.E.P. Estadística de educación básica del Sistema Educativo Nacional; Inicio de cursos; Informe 1976-1977.
- S.P.P. Datos básicos sobre la población de México, 1980-2000. Tarjetero Estadístico. Junio, 1980.

U.N.A.M. Diagnóstico Organizacional DORREG y sus implicaciones al desarrollo Organizacional; Tesis profesional, Nov. 1986, Díaz N.F.C.

D.G.E.P. Información estadística de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; pp. 223-231.