

870102

5/
rg

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La Función de Capacitación como Base Fundamental
para el Mejoramiento de la Industria

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :

Eduardo Robles Ascencio

Guadalajara, Jalisco, Diciembre de 1985



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.

INDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCION..... | 1 |
| CAPITULO I | |
| ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS..... | |
| 1.1 Conceptos de la importancia de la administración - de Recursos Humanos..... | 4 |
| 1.2 Orígenes de la Función de Recursos Humanos..... | 5 |
| 1.3 Responsabilidad y Principales Actividades del De- partamento de Recursos Humanos..... | 7 |
| A) Empleo..... | 9 |
| B) Higiene y Seguridad..... | 10 |
| C) Administración de Sueldos y Salarios..... | 11 |
| D) Planeación de los Recursos Humanos..... | 12 |
| E) Relaciones Laborales..... | 12 |
| F) Capacitación y Adiestramiento..... | 13 |
| CAPITULO II | |
| CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO..... | 14 |
| 2.1 Responsabilidad de la Educación..... | 15 |
| 2.2 Necesidad de la Formación..... | 16 |
| 2.3 Origen de la Capacitación..... | 18 |
| 2.4 Limitaciones de la Capacitación..... | 19 |
| 2.5 La Capacitación como Sub-sistema..... | 20 |
| 2.6 Formación Interna y Externa..... | 21 |
| 2.7 La diferencia entre saber y saber enseñar..... | 22 |

| | |
|--|----|
| 2.8 Las Aportaciones de la Tecnología en el Campo del Aprendizaje..... | 24 |
| 2.9 La Trampa de la Semántica..... | 25 |

CAPITULO III

| | |
|--|----|
| LA CAPACITACION COMO PROCESO..... | 30 |
| 3.1 Identificación de Necesidades..... | 30 |
| A) Descripción de Puestos..... | 31 |
| B) Evaluación de Rendimientos..... | 32 |
| C) Cuestionarios y Entrevistas a Jefes Inmediatos..... | 34 |
| D) Centros de Diagnósticos..... | 34 |
| E) Analisis del Registro..... | 36 |
| 3.2 Diseño de Planes..... | 36 |
| A) Determinación de Prioridades..... | 37 |
| B) Fijación de Objetivos..... | 39 |
| C) Programación de la Capacitación..... | 41 |
| D) Estructuración de Programas Específicos..... | 42 |
| E) El Recurso de los Programas Externos..... | 45 |
| F) La Capacitación Individual..... | 45 |
| 3.3 Ejecución de Planes y Programas..... | 46 |
| A) Mercado de la Capacitación..... | 47 |
| B) Coordinación de Programas de Capacitación..... | 48 |
| 3.4 Evaluación de la Capacitación..... | 51 |
| A) Evaluación de la Reacción..... | 52 |
| B) Evaluación del Aprovechamiento..... | 54 |
| C) Evaluación de la Conducta..... | 56 |

| | |
|--------------------------------------|----|
| D) Evaluación de los Resultados..... | 58 |
|--------------------------------------|----|

CAPITULO IV

| | |
|---|----|
| ALCANCES Y LIMITACIONES DE LAS LEYES..... | 61 |
| 4.1 La Capacitación como Derecho Social..... | 62 |
| 4.2 Anacronismo del Escalafón Tradicional..... | 66 |
| 4.3 ¿Contratos de Trabajo o Transcripción de la Ley Fe deral del Trabajo?..... | 67 |
| 4.4 Capacitación con Contenido Extra-Laboral..... | 68 |
| 4.5 ¿Cuándo presentar los planes y programas?..... | 69 |
| 4.6 Reglamentación de Tramites Específicos..... | 70 |
| 4.7 Multas y Sanciones..... | 71 |
| V - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 73 |
| ANEXO..... | 77 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 84 |

INTRODUCCION

En México, la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, se establece en la Nueva Ley Federal del Trabajo de 1970, específicamente en la fracción XV, del artículo 132. A partir de esta fecha se inicia un movimiento tendiente a complementar la capacitación y el adiestramiento obligatorio para todos los trabajadores de México, convirtiendo aptitudes innatas en capacidades para realizar un puesto u oficio.

La capacitación y el adiestramiento, si bien parecen una mera imposición gubernamental, son, desde esta perspectiva coyuntural, un recurso que bien administrado establece una delimitación muy precisa entre lo que es útil para el empresa y lo que no lo es, ya que la obligación beneficia en primer momento a la empresa, al permitirle disponer del tiempo de sus trabajadores para su propia conveniencia.

Convencido de que la capacitación y el adiestramiento deberán de constituir en la empresa un elemento de desarrollo, --superación y elevación del nivel de vida de los trabajadores y el incremento a la productividad, pretendo en el presente trabajo despertar el interés de dar cumplimiento a un anhelo y necesidad, que es la de darle el entrenamiento adecuado a las --personas que hacen posible la realización de los fines de la --

empresa.

Las recientes modificaciones a la Ley Federal del Trabajo en relación con la capacitación contienen algo más que otra mera imposición proteccionista al trabajador.

El administrador debe tomar en cuenta que la articulación del elemento material y humano es continua sobretodo porque -- los organismos son dinámicos, ya que siempre habrá cambios de la empresa y esta deberá de estar preparada para afrontarlos y que el proceso de integración debe darse siempre, si la empresa no quiere caer en la ineficiencia.

Es evidente que en la época que nos ha tocado vivir no -- hay lugar para las improvisaciones, ya que si realmente queremos adaptarnos al ritmo de los acontecimientos sociales, políticos, culturales y económicos en los que se encuentra involucrada la clase trabajadora, debemos pensar y actuar eficientemente.

En el presente trabajo se exponen primeramente los objetivos primordiales de un departamento de relaciones humanas, y su función dentro de la empresa.

En el capítulo segundo, se mencionan nueve principios básicos que orientan la realización de las actividades de capaci-

-tación y adiestramiento dentro de la empresa.

En el capítulo tercero, se habla de un proceso práctico de capacitación con el cual se pueden establecer programas, -- formas de evaluarlos y de implementarlos en las empresas, desde una detección de necesidades hasta la importancia de la evaluación, esta constituye el final de un ciclo y la base para el inicio de la siguiente.

En el capítulo cuarto, se habla de algunos lineamientos legales que debe seguir un patrón para cumplir su obligación de capacitar y adiestrar a sus trabajadores, así como unos comentarios con respecto a las mismas disposiciones.

Finalmente se hacen pequeñas conclusiones tratando, de integrar lo expuesto en los capítulos anteriores y dejar constancia del tema.

Este desarrollo técnico, se realizó acudiendo a diversas obras de consulta especializadas para cada capítulo y cuyos autores aparecen en la bibliografía adjunta al final de este estudio.

1.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

CAPITULO I

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.1. CONCEPTO DE LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Las organizaciones industriales o de servicio, son unidades sociales con el fin de alcanzar objetivos específicos, para ello toda estructura empresarial está levantada sobre la base de tres elementos esenciales que son los recursos materiales, técnicos y humanos.

Pero es sabido que sea cual fuere la situación de una empresa, su desarrollo económico, de producción y de servicio, - dependerá siempre de su personal, por lo mismo un personal adecuado y satisfecho es tan esencial al directivo como lo es -- conservar en buenas condiciones sus equipos e instalaciones, - así como mantener equilibradas sus finanzas.

En la historia empresarial se han manifestado infinidad - de huelgas, rotación de personal, producción deliberadamente - restringida y otras formas de comportamiento improductivo que han afectado a las instituciones, las cuales en respuesta a es tos resultados desean formar un departamento de personal, con programas efectivos tendientes a incrementar la calidad de sus

recursos humanos teniendo un efecto importante en la productividad y la creatividad, así como en las utilidades y eficiencia de la empresa. Las relaciones entre el patrón y el trabajador son lo más importante en cualquier organización, ya que antes de poder utilizar óptimamente los recursos financieros o físicos, se debe emplear provechosamente a las personas.

El personal, es el capital más importante de la empresa y el jefe de la línea, apoyado por el departamento de personal, quienes son responsables de satisfacer las necesidades, armonizar los intereses obrero-patronales, creando relaciones productivas con los empleados, mejorando así la eficacia de los recursos humanos en las organizaciones.

La administración de personal incluye todo aquello que intente una mejor relación entre el trabajador y el patrón, desde el momento de reclutar a una persona hasta su retiro.

1.2. ORIGENES DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de recursos humanos, no surgió repentinamente y de forma improvisada, sino que ha ido evolucionando desde los orígenes de la producción en serie, hasta nuestros días.

En la Edad Media, prevalecía una organización rudimenta--

-ria del trabajo. Las labores se realizaban en talleres familiares y en plan artesanal.

En inicio de la revolución industrial en Inglaterra se originó con la aplicación de la máquina de vapor y la utilización de mayores grupos de trabajo, atrayendo a la fuerza laboral del campo a las ciudades bajo difíciles condiciones por lo agobiante de las tareas y los bajos salarios.

Esta primera etapa de industrialización tuvo dos consecuencias importantes que subsisten entre nosotros hoy en día. La primera es el surgimiento de la ideología Marxista que -- consideró la explotación del trabajador como un resultado necesario de la propiedad privada capitalista y la segunda consecuencia fue el surgimiento de la conciencia de clases, ya que la relación de dependencia de los trabajadores hacia los patrones, provocó una profunda diferencia entre las actitudes de quienes pagaban los salarios y de quienes recibían -- los salarios, surgiendo así el secretario de beneficencia, el cual debía ver por los trabajadores y tratar de satisfacer sus necesidades y mejorar sus condiciones de trabajo.

Es así, como los secretarios sociales o de beneficencia significaron el nacimiento de los que hoy se conoce como Dirección de Recursos Humanos o de Personal.

A principios del siglo, con el nacimiento de grandes empresas y la producción en serie en los países industrializados, se llevó a cabo el nacimiento de la administración científica, mostrando que el estudio de las condiciones de trabajo y la necesidad de las buenas condiciones humanas, podían conducir a un mejoramiento en la eficiencia en el trabajo.

Después de surgir los primeros departamentos de personal, en los que se empezaron a atender reclamaciones, quejas y mejoras de sueldos y condiciones de trabajo en general, - fue como empezaron a adquirir importancia sus funciones dentro de la empresa hasta llegar a convertirse en unidades de elevada jerarquía dentro de las grandes organizaciones de -- nuestra época.

Gran parte de la diferencia entre una compañía efectiva y otra deficiente suele radicar en la calidad de los recursos humanos y la inteligencia con la que se emplean.

1.3. RESPONSABILIDAD Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

La finalidad de la Dirección de Personal es proporcionar a la organización la fuerza laboral suficiente, aumentando al máximo el rendimiento de la inversión de la compañía - en el personal, y ver por los intereses de los trabajadores,

mejorando su nivel de vida y el de su familia.

Se es consciente de que el hombre es el elemento más va
lioso con que cuenta una organización y que dentro de la mis
ma tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son
indispensables para su completa realización.

De acuerdo con los objetivos que persigue un Departamento
de Recursos Humanos, este debe de estructurarse de tal ma
nera que se adecúe al tamaño de la empresa, número de empleados,
recursos con que cuenta, complejidad de actividades, --
etc.

Se ha comprobado que el personal que colabora en la organización
tiene un papel importante y a la vez estratégico
en la consecución de cualquier objetivo que persiga la insti
tución. Es evidente que el crecimiento y desarrollo de toda
organización depende en gran medida del esfuerzo de cada uno
de sus integrantes; por esta razón, el Departamento de Personal
debe vigilar el comportamiento del trabajador para que
este cumpla con sus obligaciones.

Este departamento debe actuar como conciliador de los -
intereses del trabajador y de la empresa, para lograr lo anterior,
el Departamento de Personal debe estar colocado en -
el organigrama de la empresa como una unidad de staff, ya --

que sus funciones con el resto de la misma se limitan a asesorar y a servir, dependiendo directamente del gerente general o presidencia de la empresa.

La estructura organizacional de este departamento va en caminata básicamente a determinar cuales son los recursos humanos y materiales disponibles así como el ordenamiento y -- distribución del trabajo existente con el fin de cumplir con los objetivos establecidos.

Lo siguiente es una lista de las actividades mas comunes en la mayoría de los departamentos de personal.

A) EMPLEO.

a) RECLUTAMIENTO.- comprende las tareas encaminadas a dotar a una empresa de candidatos adecuados a ocupar los -- puestos vacantes.

b) SELECCION.- Es un proceso orientado a determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y a cuáles se les puede ofrecer posiciones en la organización.

c) CONTRATACION.- Acto mediante el cual se comprometen el trabajador y la empresa.

d) INDUCCION.- Es el proceso inicial en el que se ve involucrado el trabajador para adaptarse a su nuevo empleo.

En resumen la función de empleo a la adquisición de personal de las mejores fuentes de abastecimiento, buscando dotar a la empresa, primeramente de candidatos seleccionables para cubrir los puestos vacantes y seguidamente, efectuar -- una serie de esfuerzos técnicos para escoger a él o los candidatos que ofrezcan mayor posibilidad de éxito para ocupar dichas vacantes.

En otras palabras, el objetivo de la función de empleo - es lograr que todos los puestos sean cubiertos oportunamente por el personal idóneo.

B) HIGIENE Y SEGURIDAD.

a) VENTILACION.- Dotar a los trabajadores de áreas ventiladas para una sana oxigenación de el organismo.

b) SANIDAD.- Mantener las instalaciones bajo medidas de higiene para preservar la salud de los trabajadores.

c) SEGURO SOCIAL.- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales relativas a la seguridad social del trabajador.

d) RIESGOS DEL TRABAJADOR.- Dotar a los trabajadores del equipo necesario e informarles sobre medidas preventivas concientizándolos sobre el peligro en el trabajo que desempeñan

Humberto Lazo Cerna, define la higiene y seguridad, como el conocimiento que controla y evita enfermedades en el -

trabajo y la seguridad industrial se encarga de las reglas que se establecen a fin de evitar accidentes de trabajo.

En resumen, la higiene y la seguridad como el conocimiento de estas, buscan lograr uno de los objetivos más valiosos de la organización, conservar y mejorar la salud del trabajador.

C) ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

a) DESCRIPCION DE PUESTOS.- Es un análisis del contenido del puesto así como sus especificaciones y requisitos.

b) EVALUACION DE PUESTOS.- Es la técnica que permite jerarquizar los puestos que conforman una organización.

c) ESCALA DE SUELDOS.- Relación de percepciones, agrupadas por rangos.

d) INCENTIVOS.- Son las percepciones adicionales al salario, relacionadas con los niveles de productividad de los trabajadores.

e) PRESTACIONES.- Pago en monetario o especie como complemento del salario; ya sea derivado de la ley, por contrato libre o por libre decisión del empresario y su empresa.

El objetivo fundamental de la función de sueldos y salarios es estructurar un sistema que permita asignar a cada puesto un rango expresado en términos monetarios de acuerdo a los requerimientos que exige su ocupante, detectando las -

diferencias existentes entre los sueldos y salarios que pagan en otras empresas, en puestos similares y que pertenecen a una misma rama comercial, industrial o de servicios; todo ello con el fin de establecer rangos de sueldos competitivos en el mercado de trabajo.

D) PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

a) REQUISITOS DE PERSONAL A CORTO Y LARGO PLAZO.- La función de la planeación de los recursos humanos comprende las actividades encaminadas a determinar las necesidades del personal en todos los niveles de la empresa, tanto a corto como a largo plazo. La planeación se justifica partiendo del hecho de que cualquier organización es dinámica y constantemente debe adaptarse a las presiones de su medio ambiente, a las propias necesidades de crecimiento del sistema y a la política y esfuerzo por mejorar las condiciones ambientales.

E) RELACIONES LABORALES.

a) PROCEDIMIENTOS DE QUEJAS Y SUGERENCIAS.- Es un valioso instrumento administrativo y legal que tiende a constituirse en reforzador de conductas deseables de la organización

b) NEGOCIACION DE ADMINISTRACION DE CONTRATOS Y OBSERVANCIA DE LEYES LABORALES.- Es el cumplimiento diario de las obligaciones contraídas y el respeto a los derechos en las relaciones entre empresa y trabajadores.

c) REGLAMENTO INTERNO DEL TRABAJO.- Es un conjunto de -

disposiciones establecidas por la empresa que regulan el comportamiento del trabajador dentro de un marco de orden y disciplina.

Esta función nace desde el momento en que los individuos se incorporan a las empresas. Al darse la relación de trabajo, surge una serie de obligaciones y derechos para cada una de las partes en dicha relación, la empresa y el trabajador.

Estas obligaciones están estipuladas en la Ley Federal de Trabajo, así como están estipulados los derechos, en la misma ley, y el propósito de esta función es vigilar que se cumplan, tratando siempre de que los conflictos que surjan entre las partes, se solucionen a través de conductos y mecanismos internos de ser posible sin tener que recurrir a los tribunales.

F) CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Por ser la función de capacitación y adiestramiento motivo del presente trabajo, únicamente se enunciarán las actividades que lo integran ya que cada uno de ellos serán tratados detalladamente en capítulos posteriores.

- a) DETECCION DE NECESIDADES.
- b) DISEÑO DE PLANES Y PROGRAMAS.
- c) EJECUCION DE PLANES Y PROGRAMAS.
- d) EVALUACION.

II.- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CAPITULO II

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

La capacitación como objeto de conocimiento teórico ofrece una excelente oportunidad para adentrarse con profundos razonamientos filosóficos; sin embargo, es evidente que en la época que nos ha tocado vivir, no hay lugar para las especulaciones ya que si realmente queremos adaptarnos al ritmo de los acontecimientos en los que nos vemos envueltos, debemos actuar y pensar rápidamente.

En el presente capítulo, pretendo introducirme de manera práctica en el tema objeto de este trabajo, a través de la descripción de los siguientes conceptos.

- 2.1.- Responsabilidad de la educación.
- 2.2.- Necesidad de la formación.
- 2.3.- Origen de la capacitación.
- 2.4.- Limitaciones de la capacitación.
- 2.5.- La capacitación como sub - sistema.
- 2.6.- Formación externa e interna.
- 2.7.- Diferencia entre saber y saber enseñar.
- 2.8.- Aportes de la psicología en el campo del aprendizaje.
- 2.9.- La trampa de la semántica.

2.1. RESPONSABILIDAD DE LA EDUCACION.

Si tomamos como punto de partida que la educación es un derecho social por excelencia, podríamos pensar que es el estado, el que debe asumir la responsabilidad de garantizar a todos los ciudadanos el acceso a la educación.

Sin embargo, en la mayoría de los países, puede observarse que los gobiernos no cuentan con recursos suficientes para responder en forma plena, efectiva y oportuna a la demanda educativa nacional.

Por otra parte, el concepto de educación es demasiado amplio y complejo como para suponer que es posible que toda la responsabilidad recaiga de manera exclusiva en el estado.

Educar implica no solo dotar al individuo de los conocimientos necesarios para que pueda leer, escribir, efectuar cálculos matemáticos, geográficos, almacenar datos históricos y comprender las normas sociales básicas, sino que abarca más que la simple habilitación de una persona para que desarrolle una actividad socialmente útil.

Educar significa también capacitar para que el individuo pueda estructurar su propia escala de valores y actuar en consecuencia. Supone el desarrollo de la capacidad que he

- quiere el ser humano para juzgar con objetividad los acontecimientos, analizar los hechos, tomar decisiones, sentir y expresar los sentimientos, ser creativo, comprender sus propias acciones y las de sus semejantes, tener ideas propias, ser flexible, comunicarse, influir en otros, etc.

La educación es en esencia un proceso interminable de aprendizaje, a través del cual la persona se enriquece y perfecciona. En ocasiones el individuo sabe que está aprendiendo; otras veces el aprendizaje ocurre inconscientemente. No solo aprendemos de los padres y maestros, también de los medios masivos de comunicación, los líderes, de los amigos, de las experiencias, en fin de todos aquellos estímulos que en un momento dado, influyen y modifican nuestra propia conducta.

Así, a lo largo de la vida vamos representando indistintamente los papeles del aprendiz y del maestro. Consiguientemente, todos los educadores de todos y simultáneamente, todos son educados por todos.

2.2. NECESIDAD DE LA FORMACION.

Afirmar que no se requiere capacitación es totalmente válido, siempre y cuando quien lo afirma pertenece al grupo de personas que no tienen ambición alguna, contrariamente, -

cualquier individuo independientemente de su escolaridad, experiencia previa, grado de inteligencia o nivel jerárquico, debe recibir capacitación.

En efecto, la capacitación constituye una necesidad permanente y general. Esto se hace evidente si consideramos, -- los siguientes factores:

La formación profesional que se recibe a través del Sistema Educativo Nacional, es en ocasiones muy teórica y deficiente.

Cada centro de trabajo tiene sus propios valores políticos, sistemas y características específicas que deben ser conocidas por todos sus colaboradores.

La ciencia y la tecnología evolucionan a ritmo acelerado, con lo cual los conocimientos que hoy son válidos, pueden perder vigencia mañana.

Las organizaciones operan cambios constantes, sus estructuras y procesos, para adaptarse a las nuevas exigencias del medio ambiente. Estos cambios suelen generar nuevos retos profesionales para el factor humano.

Así aún aquellas personas que están designadas para cu-

-brir altos puestos directivos o que son contratadas por las grandes corporaciones para hacerse cargo de proyectos de --- enorme trascendencia, requieren ser entrenadas tanto para lo lograr una rápida adaptación e identificación con sus instituciones, como para evitar que los conocimientos y habilidades que ahora poseen, pierdan su brillo y en el futuro sean o -- lleguen a ser obsoletos.

2.3. ORIGEN DE LA CAPACITACION.

Si tomamos el concepto de la capacitación en su sentido más amplio y genérico como un simple proceso de enseñanza, - podemos aceptar que el primer ser humano se capacitó en forma auto-didáctica, aprendiendo por ensayo y error sus pro--- pias experiencias.

No obstante, es indudable que la capacitación entendida como una función desarrollada de manera técnica y sistemática en el seno de las organizaciones es relativamente nueva.

Aunque se sabe que ya en el siglo XII existía en el régimen gremial un sistema de transmisión de conocimientos y - habilidades profesionales, (de maestros a aprendices) está - claro que entonces no se había desarrollado la mayoría de -- las estrategias y métodos que existen actualmente, ni se contaba con los equipos didácticos de que disponemos actualmen-

-te.

2.4 LIMITACIONES DE LA CAPACITACION.

Tal vez se ha exagerado con relación a los resultados que pueden esperarse de la capacitación; si bien es cierto que el lógico pensar a través de una mayor separación de los recursos humanos, pueden resolverse muchos de los problemas que se presentan en los centros de trabajo en la actualidad; en ocasiones los directivos de las empresas e instituciones se equivan al diagnosticar que tienen un problema de formación cuando en realidad la situación se ha complicado por escasez de materias primas, crédito limitado, equipo inadecuado, etc. En estos, como en muchos casos lamentablemente, la capacitación no es una medicina eficaz.

Por otra parte aunque se dice que cualquier persona es capaz de aprender y superarse, la experiencia demuestra que algunas veces existen individuos que se encuentran desarrollando tareas opuestas a sus intereses y aptitudes, o personas que se resisten, conciente o inconcientemente a modificar sus arraigados patrones de comportamiento. En ambos casos debemos reconocer que la capacitación es una técnica limitada que no puede modificar patrones sociales ni cambiar capacidades intelectuales.

2.5. LA CAPACITACION COMO SUB-SISTEMA.

Una práctica negativa muy generalizada en las organizaciones modernas, es la falta de sincronización en actividades que por su propia naturaleza guardan una estrecha relación entre sí. Esto ocurre, desafortunadamente, en las diferentes unidades de especialistas que conforman el área de recursos humanos de muchas empresas.

Una administración de recursos humanos eficiente solo puede darse en instituciones cuyas unidades de reclutamiento y selección, remuneraciones, capacitación, relaciones laborales, planeación del personal, higiene y seguridad, servicios de personal, funcionan como un todo coherente e intercomunicado.

La administración de recursos humanos, debe concebirse como un sistema integral, constituido a su vez por sub-sistemas que operan en la misma dirección y de manera coordinada y complementaria. El objetivo natural de este sistema integral, es lograr que la institución disponga de los recursos humanos que requiere para su óptimo funcionamiento y simultáneamente, que los integrantes de dicha institución, encuentren en ella un medio propicio que ayude a su realización personal y social.

2.6. FORMACION INTERNA Y EXTERNA.

Como se sabe, en nuestro país la capacitación no es solo una necesidad, sino que constituye también una obligación de carácter legal, sin embargo, eso no significa que todas las organizaciones deban contar con una unidad interna especializada en la formación profesional y el desarrollo de su personal.

En instituciones medianas y pequeñas, la capacitación -- suele ser impartida por unidades especializadas, o por los su pervisores de la propia institución.

Ahora bien, existe en nuestro medio, empresas cuya complejidad y magnitud, exigen y justifican la incorporación a su estructura organizacional de una unidad interna de capacitación.

Los departamentos o unidades internas de entrenamiento y desarrollo, se encuentran predominantemente, en la división de personal, recursos humanos o relaciones industriales, la cual, en su conjunto, constituye una unidad de asesoría y ser vicio que suele depender en forma directa de la Presidencia, Dirección o Gerencia General.

Al señalar que la capacitación externa es una alternati-

-va de las instituciones medianas y pequeñas, no debe interpretarse que resulta inadecuada para las empresas que sí cuentan con su propio aparato de capacitación.

Dichas organizaciones, pueden complementar sus actividades internas a través de la contratación de servicios externos.

La opinión externa ayuda en algunos casos a generar mejores resultados. Esto último es válido si tenemos en cuenta que en ocasiones los capacitados consideran más objetivas e imparciales las enseñanzas de instructores externos, ya que este puede expresar con mayor libertad, todas sus observaciones y no solo transmite los puntos de vista de la dirección, lo cual es un error frecuente de los instructores internos.

2.7. LA DIFERENCIA ENTRE SABER Y SABER ENSEÑAR.

Con frecuencia se incurre en el error de pensar que basta con saber algo para poder enseñar a los demás, sin embargo, es evidente que existe una diferencia sustancial entre poseer un conocimiento o destreza y tener la habilidad requerida para comunicarse con los demás y provocar en ellos un cambio de conducta.

Como un ejemplo típico de este punto anterior, se tiene -

una crítica muy común y justificada que hacen los alumnos de algunos maestros, la cual nos dice: "El maestro - sabe, pero ¡no sabe enseñar!".

El capacitador además de conocer lo que enseña, requiere de ciertas habilidades y características personales que le son indispensables para desarrollar y tener éxito en su función.

Debe conocer a su entrenados, saber acerca de su -- trabajo, los problemas que enfrentan, sus motivaciones y valores.

Debe poseer aplomo y conocimientos, inspirar al mis mo tiempo confianza y respeto. Tener sentido del humor y ser rápido de pensamiento. Manifestar tacto y paciencia. Distinguir con precisión los límites de la simpatía con los de la bufonería.

Debe establecer una relación de igualdad con sus en trenados. Evitar cualquier manifestación de autocracia. - Ejercer liderazgo pero en lo menos posible de una forma rígida y estricta en demasía. Actuar como facilitador de aprendizaje y no como experto.

Debe ser un moderador eficaz. Posificar la información.

Adaptar el lenguaje y los medios a las circunstancias. - Impedir que alguien monopolice la palabra, incluyéndose a sí mismo. Suprimir la discusión y la crítica. Ser objetivo. Saber escuchar.

Debe ser un estudioso infatigable. Estar al tanto de las novedades. Conocer y analizar las nuevas tendencias. -- Adaptar las nuevas técnicas. Mantener la mente a nuevas ideas y enfoques. Desarrollar la observación y la lectura.

2.8. LAS APORTACIONES DE LA TECNOLOGIA EN EL CAMPO DEL APRENDIZAJE.

Es muy criticable, el observar que la mayoría de los educadores actuales continúan utilizando métodos y estrategias totalmente anticuadas e ineficientes, mientras que miles de expertos de la ciencia de la conducta, analizan, interpretan y especulan nuevos modelos de aprendizaje.

A continuación se mencionan algunos principios fundamentales que regulan el mecanismo del aprendizaje.

En cuanto a la capacidad de aprender, existen diferencias individuales, sin embargo, hay un común denominador: Cualquier ser humano que no esté atrofiado mental-

-mente, puede si lo desea, aprender siempre aún en --
edad avanzada.

Se aprende más haciendo y experimentando, que viendo
y escuchando.

El interés de aprendiz tiene una influencia mayor en
el aprendizaje que cualquier premio o castigo; sin em-
bargo, existiendo interés, un sistema adecuado de re-
compensa suele producir mayor velocidad y efectividad
en el aprendizaje.

El aprendizaje de lo simple, sirve de plataforma pa-
ra lograr el aprendizaje de lo complejo.

Es más efectivo enseñar a razonar los problemas que -
ofrecer fórmulas específicas para resolver cada pro-
blema en particular.

Solo la práctica constante puede evitar el olvido to-
tal o parcial de lo aprendido.

2.9 LA TRAMPA DE LA SEMANTICA.

Como ocurre en ocasiones con otras disciplinas, en el
campo de la formación de recursos humanos, no existe un --
lenguaje homogéneo y universalmente aceptado.

Así, los especialistas no parecen ponerse de acuerdo en los criterios que deben aplicarse para distinguir, los términos de entrenamiento, adiestramiento, capacitación, - desarrollo, formación profesional y educación para el trabajo.

Del mismo modo, no existe consenso respecto a las diferencias entre curso, seminario, symposium, conferencia y congreso.

Tampoco resulta clara la diferencia entre las técnicas de sensibilización, grupos "t" y modificación de conducta.

Todos hablan del desarrollo organizacional, pero cada quien interpreta su significado de una manera diferente.

Muchos capacitadores han sido presa fáciles de la --- trampa de la semántica y han dedicado demasiado esfuerzo y tiempo especulando y discutiendo sobre las semejanzas y diferencia de los términos que integran el lenguaje de su especialidad. Si bien es cierto que esto puede resultar placentero desde un punto de vista meramente intelectual, en el campo de lo práctico y lo concreto constituye un pasatiempo absurdo.

Cuando se es un profesional de la capacitación, que se orienta hacia los resultados, no se concede demasiada importancia a la semántica. A fln de cuentas el nombre de la actividad de las técnicas o de los enfoques utilizados no tiene mayor importancia, lo que cuenta es conocer los recursos de que se dispone, hacer una selección y un empleo adecuado de ellos y obtener los resultados previstos.

RESUMEN.

En este capítulo, se enuncian de cierta manera conceptos aislados, pero que van ligados directamente al tema que nos ocupa, y que revisten de suma importancia a cualquier empresa, ya que durante muchos años se han venido enseñando -- teorías formales sobre organización y dirección, y por eso -- existe una inmensa literatura sobre el tema. Los principios relativos a la capacitación que exponen los libros de texto, integran un conjunto lógicamente persuasivo de postulados -- que han ejercido una profunda influencia en la conducta administrativa de los últimos años, aunque se basan primordialmente en especulaciones teóricas más bien que en investigaciones empíricas, estos postulados dan la impresión de ser -- indiscutibles y de estar por encima de toda controversia.

Desgraciadamente, estas teorías, algunas basadas en supuestos erróneos, influyen en nuestras ideas relativas al manejo de los recursos humanos de la industria. Los intentos -- de la gerencia en su afán de resolver los problemas provocados por la inexactitud de dichas teorías, se han traducido a la búsqueda de nuevas fórmulas, técnicas y procedimientos. -- No obstante los resultados no han sido del todo satisfactorios, porque no se han atacado las causas sino los síntomas; y es por lo cual, se trata de considerar el medio ambiente -- en el que se ha desarrollado el trabajador mexicano, y las --

oportunidades políticas, económicas, sociales y culturales - en las que se le ha permitido participar. Es muy fácil tratar de seguir, una línea establecida o cumplir únicamente -- con lo establecido por la ley, sin antes anticiparnos con -- las barreras que encontraremos como son la ignorancia, el -- falso orgullo que siempre ha manifestado el mexicano y que -- provoca su rechazo a la capacitación, y son cosas que limitan el aprendizaje, pues uno de los principales factores, -- que debe de haber en el proceso de enseñanza-aprendizaje, es el de deseo y disponibilidad de aprender.

El deseo de los mexicanos, es que México se desarrolle pero el desarrollo de un individuo, y el de una nación, no consiste en obtener grandes recursos, sino en saber como utilizarlos, el desarrollo es sinónimo de educación.

La educación, suministra bases al individuo que le permiten disfrutar de los bienes culturales que ofrece la sociedad y propicia la convivencia armónica en la sociedad, pero la formación integral del hombre consiste en preparar al ser humano con miras a que pueda ejercer correctamente su cometido en la empresa y en la vida social en general, llevando -- así a una transformación interna.

III.- LA CAPACITACION COMO PROCESO.

CAPITULO III.

LA CAPACITACION COMO PROCESO

3.1. IDENTIFICACION DE NECESIDADES.

El punto de partida para el desarrollo de cualquier programa de capacitación es la determinación de necesidades.

Existen innumerables criterios para enumerar y clasificar las necesidades de capacitación. Así, se habla de necesidades manifiestas y ocultas; individuales y colectivas; presentes y futuras, pero lo realmente importante no es clasificar sino - identificar necesidades reales de formación y diseñar planes específicos para subsanar dichas deficiencias.

Es necesario recordar que puede haber empresas que no obtengan sus metas económicas a pesar de poseer un nivel razonablemente alto, en lo que a capacidad de sus integrantes se refiere. Así mismo, una organización sumamente próspera en el renglón de utilidades puede tener graves problemas de capacitación.

Antes de iniciar un proceso de detección de necesidades de formación, puede decirse que existen algunos programas que siempre deben llevarse a cabo, ya que se derivan de situacio-

-nes que por sí mismas, justifican su implementación.

- Nuevo ingreso.
- Obsolescencia de conocimientos (programas de actualización.)
- Cambios de maquinaria, nuevos métodos y procedimientos de trabajo.
- Deficiencias en los programas educativos, de las instituciones de donde egresan nuestros colaboradores.
- Promoción de una posición operativa, a un puesto de supervisión (Programas de desarrollo en habilidades).

Independientemente de lo anterior, existen diversos métodos que permiten identificar necesidades de capacitación. A continuación se mencionan algunos de ellos, pero es conveniente advertir que no es recomendable utilizar solo uno, si no diseñar un modelo de investigación integrado por la combinación de varios métodos. De esta manera nos será posible -- comparar los resultados obtenidos y asegurar que estamos en el camino correcto.

A) DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

De la simple lectura de este documento, podremos obtener información acerca de las actividades que comprende cada unidad de trabajo, sin embargo, debemos tener presente que -

existe la posibilidad de que el ocupante de dicho puesto, de sarrolle eficientemente todas o algunas de teles funciones.

En algunas ocasiones, los responsables de la formación del personal se limitan a recabar las descripciones de puestos de su organización y a diseñar programas de capacitación cuyo contenido abarca todas las funciones y actividades inherentes a cada puesto. Esto, aunque cómodo, conduce a un desperdicio de esfuerzos.

La descripción de puestos, constituye una herramienta - muy valiosa para identificar las tareas de cada unidad de -- trabajo y los requerimientos que supuestamente debe reunir - el ocupante; pero, por si misma, no permite detectar necesidades de capacitación. Es necesario efectuar una comparación efectiva entre las especificaciones del puesto y las caracteristicas del titular del mismo.

Las derivaciones entre los perfiles de la persona y del puesto, deben ser cuidadosamente analizadas antes de proce--der a clasificar y jerarquizar las necesidades de capacita--ción.

B) EVALUACION DEL RENDIMIENTO.

Tradicionalmente estos sistemas (clasificación de méri-

-tos, valoración del desempeño, etc.) han sido utilizados primordialmente, para fines de remuneración originando con ello que los evaluadores tiendan a sobrevalorar a sus subordinados a fin de reducir la cuantía de su próximo incremento salarial.

En efecto, con mucha frecuencia, la entrevista de evaluación es considerada por el jefe como un mal necesario. Periódicamente debe de dedicar parte de su tiempo, a dialogar con cada uno de sus colaboradores y demostrarles que su actuación no ha sido del todo satisfactoria, provocando -- reacciones defensivas y regateos del empleado que se siente amenazado en su persona y en su prestigio profesional, su próximo aumento de sueldo y en ocasiones hasta su integridad personal.

A fin de evitar la embarazosa situación antes descrita la mayoría de los jefes opta por manejar superficialmente -- las evaluaciones, otorgando clasificaciones correspondientes al rendimiento promedio o arriba del promedio a todo su staff.

La entrevista de evaluación, constituye una excelente oportunidad para llevar a cabo una cuidadosa revisión de -- los objetivos de trabajo previamente negociados con el colaborador, y lo más importante, determinando las causas que --

provocaron dichas desviaciones.

Al utilizar la evaluación de rendimiento como método de detección de necesidades, se logra además de objetividad, - la aceptación por parte del evaluado y su involucración en el diseño de las estrategias para su propia capacitación.

C) CUESTIONARIOS O ENTREVISTAS A JEFES INMEDIATOS.

Una forma de confirmar las necesidades de capacitación detectadas en las evaluaciones de rendimiento y de identificar algunas necesidades adicionales, es mediante la aplicación de cuestionarios o entrevistas directas con los jefes inmediatos.

El especialista en capacitación, deberá poseer la suficiente habilidad y sensibilidad para evitar que la información obtenida sea producto de apreciaciones meramente subjetivas.

D) CENTROS DE DIAGNOSTICO.

Algunas de las instituciones de asesoría en Recursos Humanos, ofrecen servicios de diagnóstico para fines tanto de selección como de capacitación de personal.

Las técnicas que se utilizan son muy variadas y van desde la simple aplicación de pruebas psicotécnicas hasta la -- observación de la persona mientras participa en ejercicios -- vivenciales en los que se exploran áreas tales como la habilidad de comunicación, liderazgo, capacidad de integración a otros grupos, efectividad en la toma de decisiones.

Aunque en número reducido, existen algunas empresas que han desarrollado sus propios modelos de diagnóstico.

Por regla general, solo el personal clave (Directores, Subdirectores, Gerentes y Jefes), es sometido a este proceso de diagnóstico.

Es importante tomar en cuenta de que el diseño y utilización de estas herramientas debe recaer en especialistas de capacidad comprobada.

Por otra parte, cabe señalar que no siempre el comportamiento de un individuo en situaciones de simulación es necesariamente un reflejo de la actuación de esa persona en la realidad. Pero estas pruebas pueden considerarse como herramientas positivas que dan indicios de la capacidad del individuo.

E) ANALISIS DE REGISTRO.

En toda organización, existen ciertos indicadores estadísticos, cuyos análisis puede conducirnos a la detección de necesidades de capacitación. Como ejemplo de estos indicadores, se pueden mencionar los índices de rotación de personal; estadísticas de puntualidad y ausentismo; índices de desperdicios; datos sobre duración de maquinaria y equipo - etc.

El análisis de esta información, deberá ser suficientemente profundo y objetivo, pues de lo contrario podemos llegar a conclusiones falsas.

Lo verdaderamente importante, no son las cifras sino las causas que las originan.

Es verdad que el desgaste prematuro de un equipo puede darse por un mal manejo por parte de los operarios, pero -- existen múltiples variables que pudieran incidir a este mismo fenómeno: defectos de fabricación, (cuyo caso es problema del proveedor y no de la misma fábrica), mantenimiento inadecuado, condiciones climatológicas adversas, mala ubicación física del equipo, irracionalidad en el flujo del proceso de producción.

Por ejemplo, el alto Índice de rotación en la fuerza de ventas, puede obedecer a la falta de capacidad o actitudes negativas de los vendedores; sin embargo, es posible que el verdadero problema sea la mala selección de este personal; - fallas sobre la supervisión y dirección por parte de los supervisores de grupo; desequilibrio en la sectorización de -- las zonas de venta; falta de competitividad en el sistema de compensaciones; deficiencias en la calidad del producto.

3.2. DISEÑO DE PLANES.

A) DETERMINACIÓN DE PRIORIDADES.

Por regla general, las necesidades detectadas rebasan la capacidad de la organización para enfrentarlas, todas a corto plazo, naturalmente esto varía de empresa, en empresa, dependiendo del volumen del personal, su grado actual de calificación, la complejidad del trabajo, la capacidad económica de la propia empresa, etc.

No existe una regla general para el establecimiento de prioridades, sin embargo, si puede resultar de utilidad las siguientes consideraciones de tipo general:

Los planes de formación deben responder a las necesidades presentes y futuras de la organización en materia de re

-cursos humanos.

Debe buscarse el equilibrio entre los esfuerzos para -- consolidar la operación actual y las orientadas para preparar las operaciones futuras.

Los planes de capacitación deben abarcar a toda población de la empresa; no solo por ser un requisito legal, sino por sus repercusiones en la motivación individual y por que la actividad empresarial se desarrolla, en un marco de interdependencia, en el cual cada función suele producir efectos específicos en todo el sistema.

La productividad es un resultado en el que inciden tanto la capacidad como la motivación humana; por ello, los planes de formación no deben limitarse a dotar al colaborador de los conocimientos y habilidades requeridos para el desempeño de sus labores; sino además deberá ser un instrumento que despierte en el individuo el deseo de contribuir hasta el límite de sus capacidades en la consecución de los objetivos de la organización.

Un colaborador, es un ser humano y como tal, se percibe a sí mismo como algo más que un simple trabajador. La formación que tradicionalmente promueven las empresas, suele ser interpretada como una fórmula velada de explotación, precisa

-mente porque está orientada exclusivamente a metas de productividad, sin que se manifieste una preocupación auténtica por el desarrollo integral del individuo.

B) FIJACION DE OBJETIVOS.

Capacitar por capacitar puede resultar un juego interesante, y tal vez, hasta divertido, sin embargo, es también un lujo que ninguna empresa debe permitirse.

Cada esfuerzo de capacitación, debe perseguir un propósito concreto que de alguna manera incida en la superación individual y en la eficiencia y desarrollo de la organización. De otra forma, la función se verá reducida a ser uno de tantos factores inflacionarios que representan un costo innecesario para la empresa.

Uno de los errores que con mayor frecuencia se cometen, es enunciar los objetivos de capacitación en términos vagos y subjetivos; quizás porque el responsable de esta función no desea comprometerse de esta función en grado alguno. He aquí algunos ejemplos:

- Mejorar la capacidad de liderazgo de los supervisores.
- Lograr que los participantes se identifiquen más con la empresa.

- Incrementar la velocidad mecanográfica de las secretarías.
- Aumentar la habilidad de comunicación de los vendedores.
- Dotar al personal obrero de un mayor conocimiento sobre los procesos productivos en los que intervienen.

Hasta donde resulta posible, los objetivos de capacitación deben señalarse en forma tal que, posteriormente, pueda determinarse con precisión el grado en que se lograron dichos objetivos. Un método adecuado para ello es definir con exactitud lo que el participante debe ser capaz de realizar al concluir el programa o una sesión específica.

- Mecanografiar 60 palabras por minuto.
- Identificar en un periodo de no más de 10 minutos toda la información básica sobre la trayectoria laboral de un solicitante de empleo.
- Describir para cada uno de los productos de la compañía, cinco características en que estos manifiesten una clara ventaja con respecto a los productos de la competencia.
- Obtener una producción diaria individual de más de cien piezas.

Sin embargo, este procedimiento no permite en ocasiones

establecer una relación de causa - efecto, ya que en el logro de este tipo de objetivos, intervienen muchas variables que no están relacionadas con la capacidad y motivación de los recursos humanos.

Así, las ventas pueden incrementarse por fallas en los sistemas de distribución de los competidores, aciertos promocionales o publicitarios, mejora en la calidad del producto, compras de pánico provocadas por un supuesto próximo incremento en los precios, etc.. Todos estos factores, pueden incidir directamente en el volumen de ventas y son totalmente independientes de la eficacia con la que la fuerza de venta realiza su labor.

C) PROGRAMACION DE LA CAPACITACION.

Por regla general, la unidad responsable de la formación del personal, elabora un programa anual de eventos de capacitación incluyendo fechas tentativas para su elaboración y realización.

Posteriormente, dicho programa es sometido a la aprobación del nivel directivo, a fin de evitar hasta el máximo posible, que las fechas de realización puedan afectar la operación de la empresa en sus diversas áreas.

Una vez que se ha llegado a un acuerdo con respecto a las fechas, es recomendable imprimir el programa oficial de ese año y distribuirlo oportunamente entre todos los directores, gerentes y jefes de departamentos para que estos lo comuniquen a sus colaboradores.

Esta medida contribuye que tanto jefes como colaboradores programen a su vez con suficiente anticipación su trabajo, viajes, vacaciones, etc, sin interferir en los eventos de capacitación en que está prevista su participación.

D) ESTRUCTURACION DE PROGRAMAS ESPECIFICOS.

En el diseño de programa específico, deben intervenir los directores y gerentes del área correspondiente, así mismo deben considerarse algunos factores esenciales en que dependerán el éxito o progreso positivo del mismo, así como su fracaso.

Un principio fundamental en esta fase, es tener presente en todo momento el objetivo que se persigue. Con alguna frecuencia se incurre, en el error de incluir en los cursos seminarios o prácticas determinados temas o actividades -- que, aunque interesantes, no contribuyen, al logro de las metas del aprendizaje ni a la consecución de los resultados previstos.

Otro aspecto que reviste gran importancia es el relativo a la diversidad y frecuencia de los temas a abordar.

Para ejemplificar este punto, formularemos la siguiente hipótesis:

Supongamos que hemos detectado necesidades comunes, así como prioridades en el sector secretarial, en las siguientes áreas: redacción, relaciones humanas, comunicación oral y auto - motivación. De hecho, la empresa desea cubrir dichas deficiencias a corto plazo, sin embargo, surgen dos interrogantes:

¿Se debe pensar en un curso de capacitación secretarial que incluya, las cuatro áreas, o en cursos especializados para cada una de dichas áreas?.

Por otra parte, en el caso de optar por un curso que cubra las cuatro áreas prioritarias, ¿En que orden, sería más adecuado abordar dichos temas?.

En realidad, no existen respuestas a dichas interrogantes que puedan considerarse válidas para todos los casos. Las estrategias de diversificación y secuencias deben ser creativas y ajustarse a cada situación específica, sin embargo, se pueden establecer algunos principios generales pa

-ra el particular.

La pluralidad de temas en un evento, facilita mantener un interés del participante, en tanto que en los cursos que se concentran en un solo tema, en todo momento está presente la amenaza de la monotonía, cuya consecuencia es una pérdida de interés por parte del auditorio.

Lo anterior, no quiere decir que sea imposible tener éxito en un curso que se celebre dentro de un tema específico.

Esto, puede lograrse siempre y cuando se asegure alguna forma de diversidad.

En cuanto a la secuencia de los temas que deseamos cubrir, existen criterios muy variados. Por ejemplo: ir de lo simple a lo complejo, de lo teórico a lo práctico.

El establecimiento de la secuencia de temas, dentro de un programa de capacitación, es algo que en última instancia, debe resolver el sentido común del capacitador. En este como en la mayoría de los aspectos que competen al campo del desarrollo humano, no existen instructivos inflexibles.

E) EL RECURSO DE LOS PROGRAMAS EXTERNOS.

Hasta donde se ha desarrollado este capítulo, se ha mencionado que los planes de capacitación bajo supuesto, de que dichos planes son diseñados y ejecutados con medios internos, sin embargo, existe la posibilidad de que la empresa recurra totalmente o parcialmente a la contratación de los programas externos. En caso de que esto suceda, la selección de los programas deberá ser efectuada con mucho cuidado, pues por desgracia existen muchos mercenarios de la capacitación, cuya única preocupación, está centrada en la facturación y el cobro de sus servicios. Los programas externos son convenientes para las empresas pequeñas y medianas ya que estas no cuentan con los recursos suficientes para mantener un departamento de capacitación.

F) LA CAPACITACION INDIVIDUAL.

Aunque nos hemos estado refiriendo a un plan global de capacitación, integrado por una serie de cursos y seminarios a los que usualmente concurre un número determinado de personas en forma simultánea, no debemos olvidar que existe una amplia gama de fórmulas para lograr metas de desarrollo humano.

Si aceptamos que cualquier acto intencionado que propi

-cia el aprendizaje constituye un esfuerzo de capacitación resulta obvio que la rotación planeada de puestos, las sustituciones temporales, las instrucciones en el propio lugar de trabajo, la divulgación de material didáctico, las visitas a otras empresas, representan alternativas de gran utilidad para atender las necesidades de entrenamiento de los colaboradores.

3.3. EJECUCIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS.

Después de haber presentado el proceso de capacitación desde un punto de vista teórico, lo cual ha servido para diseñar un plan general para un periodo determinado, estructurado y calendarizado con eventos específicos de acuerdo a las necesidades de la empresa, se da pie a una fase de ejecución.

La fase de ejecución, es aquella en la que los planes y programas se convierten en acciones concretas.

Existen algunos factores imposibles para predecir que se ha provocado alguna desviación entre lo planeado y lo realizado. En ocasiones, las circunstancias nos obligan a apartarnos de los planes originales, en otras, solo nos sugieren la conveniencia de hacerlo. En lo posible debemos mantenernos en los planes originalmente estructurados.

A) MERCADEO DE LA CAPACITACION.

Al hablar del diseño de planes, se mencionó la importancia de involucrar a los niveles directivos, haciéndolos participar en la estructuración y programación de los eventos que de alguna manera afectan a su grupo de colaboradores, contando ya con el apoyo de la dirección general y de los directores del área, sin embargo, no debe ponerse esto como si fuera suficiente.

Es indispensable motivar también a quienes se ha previsto entrenar, es decir a los colaboradores de la empresa que habrán de participar en los diversos eventos de capacitación que integran el plan general.

La capacitación, es una función que requiere aceptación e interés por parte de quienes la reciben, por ende es algo que debe venderse, si se limita a desarrollar esa labor de venta solo en los niveles de dirección, se corre el riesgo de que el producto sea rechazado por el consumidor final, (gerente, supervisores, obrero, empleado, etc.).

Una vez que el jefe inmediato confirma la participación de sus colaboradores en alguno de los eventos programados, la unidad responsable de la función de capacitación debe establecer contacto con el futuro entrenado, proporcio-

nándole oportunamente toda la información posible acerca -- del curso o seminario al que habrá de asistir sin crear, -- falsas expectativas, se deberá concientizar al colaborador de la preocupación por su desarrollo, por parte de la empresa, e informarle de los beneficios reales que de ese evento en particular puede obtener.

B) COORDINACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

La coordinación de planes y programas de capacitación es una tarea que exige una extraordinaria capacidad administrativa.

Cuando se trata de empresas donde existe un plan general anual, el coordinador, al acercarse la fecha prevista de la realización de un evento, deberá realizar un análisis de la situación para confirmar que las circunstancias que prevalecían cuando dicho evento fue programado, subsisten aún. Como ejemplo se tiene el caso de una organización en la que se llevó a cabo un curso para "Jefes de Planeación y Control de Producto", simplemente porque estaba programado, no obstante una semana antes, la dirección de dicha organización había decidido reestructurar el área comercial y suprimir en el futuro las plazas de "Jefes de Planeación y -- Control del Producto".

Así mismo, cuando el contenido de un curso se ha definido con mucha anticipación, es recomendable que antes de la realización del evento se estudie la posibilidad de efectuarse algunas modificaciones en el programa, para ajustarlo a las nuevas exigencias que demanden las condiciones actuales.

La coordinación de un evento de capacitación, implica el cuidado de innumerables factores. Cualquier deficiencia puede ser trascendente y determinar el éxito o fracaso de dicho evento.

A continuación, se hace mención de una lista enunciativa, más no limitativa de las tareas y responsabilidades del coordinador en la fase de ejecución.

- Invitar a los participantes oportunamente, confirmar su asistencia y proporcionarles toda la información y el material previo que en su caso se requiera.
- Invitar a los instructores con suficiente anticipación y confirmar su participación y proporcionarles toda la información necesaria.
- Asegurar la disponibilidad del material didáctico que se utilizará en el evento. (material de estudio, ayudas vi-

-suales o audiovisuales, etc.). Para el cumplimiento de esta responsabilidad, se requiere una plena sincronización entre el coordinador y los instructores.

- Asegurar el equipo didáctico requerido (pizarrones, rotafolios, proyectores, grabadoras, etc).
- Hacerse cargo de la fase introductoria del curso, señalar los objetivos, coordinar la auto-presentación de los participantes, definir la metodología, comentar el programa, fijar algunas reglas que habrán de fijarse y observarse durante el desarrollo del evento, etc..
- Presentar a cada instructor antes del inicio de la sesión a su cargo.
- Conducir la sesión de clausura, (presentar una síntesis global del evento, agradecer la participación de asistentes, instructores y personas que de alguna manera colaboraron en la realización del evento, aplicar los cuestionarios de evaluación, etc..)
- Elaborar el reporte final del evento y enviarlo a los interesados (directores, jefes inmediatos, instructores, etc.)

- Registrar en los expedientes personales de los participantes su asistencia al curso, incluyendo en su caso, - los datos relevantes relativos a su actuación durante - el evento.

3.4. EVALUACION DE LA CAPACITACION.

La evaluación constituye el último paso del proceso de la capacitación y simultáneamente, proporciona los elementos de juicio requeridos para iniciar un nuevo ciclo.

El desarrollo de un programa de capacitación implica el empleo de recursos materiales y humanos que solo se justifican si se obtienen los resultados previstos.

Al observar el perfil profesional de los especialistas en capacitación, podemos encontrar que algunos de ellos están más orientados hacia la planeación, otros hacia la coordinación de programas, muchos concentran la mayor parte de esfuerzo en la producción de materiales didácticos, y otros más muestran su inclinación al desarrollo de sus habilidades como instructores.

Sin embargo, es verdaderamente excepcional encontrar un capacitador cuyo perfil profesional manifieste un marcado interés por la evaluación de la función.

Si se utiliza el modelo de evaluación desarrollado -- por el Dr. Donald L. Kirkpatrick, en la Universidad de -- Wiconsin, podemos hablar de cuatro pasos fundamentales.

A) EVALUACIÓN DE LA REACCIÓN.

En esta primera fase de evaluación es importante conocer el grado de aceptación o rechazo que un programa específico de capacitación provocó entre quienes participaron en él. Conviene señalar que por regla general, las opiniones de los participantes suelen estar impregnadas de una alta dosis de emotividad al concluir el evento. Tal vez esto obedece a que entre en juego un sentimiento de agradecimiento.

Es frecuente que los responsables de la función de entrenamiento, traten de convencer a la dirección de la empresa de que un programa ha sido exitoso, mostrando la información tabulada que se obtiene de los cuestionarios de evaluación aplicados al concluir un curso o seminario.

En realidad, los cuestionarios de evaluación que se aplican al finalizar un programa específico, no ofrece -- pruebas definitivas de éxito o fracaso, sin embargo, si -- nos permite detectar aciertos o deficiencias en aspectos -- tales como instalaciones, materiales y equipo utilizado, -

efectividad del coordinador y habilidad de los instructores.

Eventualmente, dichos cuestionarios, nos ofrecen información útil con relación a la estructura del programa (aplicabilidad de los temas tratados, sugerencias para nuevos temas tratados, sugerencias para nuevos temas en futuros programas, secuencia del programa, duración de las sesiones, etc.).

Al diseñar y aplicar un cuestionario de reacción es conveniente tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Determinar previamente que queremos investigar.
- Asegurarnos de cubrir todas las áreas de las que nos interesa obtener información.
- Diseñar el cuestionario en forma tal que los datos obtenidos puedan ser tabulados y cuantificados.
- Promover la sinceridad en las opiniones de los participantes, permitiendo los cuestionarios o formatos de evaluación anónimos.

- Alentar a los entrenados para que incluyan comentarios adicionales no incluidos en las preguntas del formulario.

Al final de esta tesis, se muestra un cuestionario aplicable después de un curso para evaluar la reacción. (anexo I).

B) EVALUACION DEL APRENDIZAJE.

Esta etapa de la evaluación, se orienta a precisar -- con la mayor objetividad posible, en que grado los participantes comprendieron y asimilaron los conocimientos, técnicas, ideas, etc. que fueron transmitidas en un programa o evento específico de capacitación.

En esta fase, el evaluador se limita a medir el nivel de aprendizaje de la teoría, sin importar la habilidad del entrenado para poner en práctica los conceptos aprendidos.

A continuación, se hace mención de algunas guías, que pueden auxiliar al capacitador, para establecer sistemas - efectivos de evaluación del aprendizaje.

- La evaluación del aprendizaje, debe cubrir un programa en su totalidad y no solo en algunos temas y

funciones específicas.

- Es necesario efectuar una evaluación antes de impartir la capacitación, (pre - Test) y llevar a cabo otra evaluación posterior, (post-Test) de esta manera es posible determinar el nivel de aprendizaje -- atribuible a cada programa.
- En lo posible, el grado de aprendizaje debe expresarse en términos cuantitativos.
- Es recomendable contar con un grupo de control (que no haya participado en el programa que se evalúa). Para poderlo comparar con otro grupo similar que sí haya recibido el entrenamiento.
- Cuando esto se justifique o sea factible, los resultados de la evaluación, deben ser analizados estadísticamente, a fin de precisar índices de correlación y niveles de confianza.

Es evidente que la evaluación en términos de aprendizaje, es mucho más compleja que la evaluación en términos de reacción que se analizó en el punto 3.4 A. de este capítulo, implica el uso de modelos estadísticos y ocasionalmente demanda la intervención de especialistas en técnicas cuanti-

-tativas que auxiliien al capacitador en el procesamiento, análisis e interpretación de los datos obtenidos.

C) EVALUACION DE LA CONDUCTA.

Además de evaluar la reacción y el aprendizaje teórico, es indispensable detectar los cambios de conducta, más notorios del entrenado que pueden atribuirse a un programa específico de capacitación.

Con alguna frecuencia, nos encontramos, personas que conocen las técnicas, principios, enfoques, modelos, etc. sobre determinado campo de conocimiento, sin embargo, experimentan serias dificultades cuando se presenta el momento de convertir esa "sabiduría" en acciones concretas.

La explicación de lo anterior, es que hay una gran diferencia entre conocer los principios y las técnicas y -- usarlos con efectividad al enfrentarse a situaciones reales de trabajo.

El capacitador, debe preocuparse no solo por la transmisión de conocimientos teóricos.

Con este propósito, es importante que en los cursos -

y seminarios la teoría se complementa con sesiones prácticas (dramatizaciones, análisis de casos, etc.).

Para poder establecer la correlación entre un programa de capacitación y cambios específicos de conducta en el trabajo es indispensable contar con datos precisos sobre la conducta posterior al entrenamiento.

Esta información debe de obtenerse cuando menos un mes después de concluir el programa con el objeto de que el entrenado tenga oportunidad de asimilar y poner en práctica lo aprendido.

La evaluación de la conducta de una persona en el trabajo puede llevarla el capacitador, el jefe inmediato o sujetos ajenos a la empresa, (consultores externos, clientes, proveedores, etc).

La práctica ha demostrado que un programa de capacitación puede producir cambios de conducta en el trabajo, solamente si se cumplen los siguientes supuestos.

- El sujeto reconoce sus áreas deficientes de actuación.
- El sujeto quiere mejorar su actuación en esas ---

áreas.

- El sujeto se muestra dispuesto a recibir ayuda.
- El sujeto siente que hay un clima laboral propicio para su desarrollo individual, (por ejemplo: recibe la oportunidad de implantar nuevos métodos, ideas o enfoques en el desarrollo de sus funciones).

Es importante señalar que ningún capacitador puede garantizar el total cumplimiento de dichos supuestos, sin embargo, debe ser promotor de ellos hasta que su capacidad y área de influencia se lo permitan.

D) EVALUACION DE LOS RESULTADOS.

Puede suceder que un programa de capacitación obtenga un nivel de evaluación alto en las fases de reacción, aprendizaje y conducta, y no obstante, se considere como un fracaso total en términos de resultado final.

Tal vez los vendedores opinaron al terminar el seminario que este fue estupendo, (y así lo expresaron, en los cuestionarios de evaluación de reacción). Quizá solo se logró un aprendizaje real de las diversas técnicas de venta por parte de la mayoría de los vendedores.

Probablemente se produjo un cambio en los patrones de conducta del cuerpo de venta, que fue entrenado, sin embargo, las ventas se redujeron un 5% con respecto al ejercicio anterior en vez de incrementarse en un 30% como se pretendía al iniciar el programa de capacitación.

Desde luego, aquí existen varios puntos que se podrían analizar:

En primer lugar, existe la probabilidad de que el descenso en la cifra de ventas, no esté conectado con la efectividad de los agentes, sino con otros factores como podrían ser: precio excesivo, aciertos promocionales de la competencia, mala calidad del producto.

También es posible que el problema si esté relacionado con la efectividad de los vendedores, pero tal vez, se les capacitó en técnicas de venta cuando requerían entrenamiento en otras áreas como serían la habilidad para comunicarse, relaciones humanas, auto-motivación, etc.

Incluso en el supuesto de que se hubiera alcanzado el incremento de ventas previsto, ¿en que grado podría atribuirse al programa de capacitación en comparación con otros factores?

En el punto 3.2. Inciso B, de este mismo capítulo, se indicaron dos métodos para enunciar objetivos en términos concretos y poder determinar, posteriormente el grado en que dichos objetivos se alcanzaron. El primero consistía en definir con exactitud lo que el entrenador, debería de ser capaz de realizar al concluir el programa de capacitación. Si se profundiza un poco sobre esta idea, podrá observarse que en los programas cuyos objetivos se establecieron de acuerdo a este método, solo es posible la evaluación de la conducta, más no la evaluación de los resultados.

Si nuestro objetivo era lograr que un grupo de secretarías pudiera, después del entrenamiento mecanografiar un mínimo de 60 palabras por minuto, bastará checar el número de palabras por minuto que cada entrenada pueda mecanografiar al desempeñar sus funciones.

IV.- ALCANCES Y LIMITACIONES DE LAS LEYES.

CAPITULO IV.

ALCANCES Y LIMITACIONES DE LAS LEYES.

La vida en sociedad implica una serie de responsabilidades que no siempre estamos dispuestos a aceptar por propia iniciativa. Es entonces cuando se hace necesaria la intervención del legislador para reglamentar nuestra conducta social bajo los criterios de un marco legal, en busca del bien común.

Sin embargo, resulta que a simple formulación de leyes no es suficiente garantizar que todos habremos de actuar en un sentido determinado. Es un hecho que en algún grado las disposiciones legales son violadas, y esto, no solo como una consecuencia natural de la libertad humana, sino en ocasiones, debido a que las disposiciones legales suponen para el obligado un costo que no puede absorber o un esfuerzo -- que no está en posibilidad de aportar.

La historia ofrece innumerables ejemplos de problemas sociales que subsisten a pesar de estrictas reglamentaciones. En efecto ni siquiera la pena de muerte ha sido efectiva para impedir la comisión de graves delitos como el homicidio, el secuestro, el fraude o la violación.

Así mismo, es fácil encontrar ejemplos de leyes cuya

observancia se encuentra distante de lo factible, porque se trata de disposiciones que fueron formuladas por legisladores utópicos, demagogos o poco enterados. Lamentablemente, las leyes emanadas bajo tales condiciones tienen su sello de "letra de muerte" desde el momento de su nacimiento.

4.1. LA CAPACITACION COMO DERECHO SOCIAL. ¿UNA FRASE MAS?.

Antes de Octubre de 1977, la capacitación fue un tema olvidado por nuestros legisladores. En efecto, salvo la desafortunada inclusión en nuestra Ley Laboral del Contrato de Aprendizaje, bajo cuyo amparo los trabajadores, resintieron durante muchos años abusos y explotación, no fue sino hasta la promulgación de la Nueva Ley Federal del Trabajo en 1970 cuando la capacitación adquirió cierta fuerza legal.

En la propia Ley de 1970, la reacción XIV, del artículo 132 consignó la obligación patronal de sostener los estudios técnicos, industriales o prácticos de los hijos de los trabajadores mediante el otorgamiento de un determinado número de becas.

La fracción XV, del mismo artículo, señalaba la obligación de organizar permanentemente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación o adiestramiento de acuerdo a -- programas negociados con trabajadores o sindicato informado

a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o a las autoridades del Trabajo de los Estados, Territorios y Distrito Federal.

Se indicaba además que dichos cursos podrían implementarse para una o varias secciones, departamentos o establecimientos de una empresa, pudiendo ser extensivos para un grupo de empresas. Asimismo, se contemplaba la posibilidad de que intervinieran como instructores de los cursos colaboradores de la propia empresa, profesores, técnicos, representantes de la escuela o institutos especializados o cualquier otra modalidad equivalente.

En la práctica, las disposiciones contenidas en la -- fracción XV del artículo 132, no fueron lo suficientemente claras y concretas, ni tuvieron la fuerza necesaria para -- que la capacitación se convirtiera en una actividad desarrollada de manera sistemática y efectiva en todos los centros de trabajo, salvo en algunos grupos industriales donde empresarios visionarios y preocupados por el bienestar y superación de sus trabajadores se anticiparon a la reglamentación oficial.

La misma Ley Federal del Trabajo que entró en vigor en Mayo de 1970, establecía en el artículo 159, un principio general, en virtud del cual los puestos vacantes o de nueva

creación se cubrirían por el trabajador más antiguo de la categoría inmediata inferior, y si dos o más trabajadores en antigüedad coincidían, se prefería al más capaz.

Añadía el mencionado artículo que cuando el patrón, hubiera cumplido con la obligación de capacitar a sus colaboradores, el trabajador a quien correspondiera el ascenso -- por antigüedad, debería demostrar su aptitud para ese puesto.

Tal vez los legisladores intentaron, aunque sin éxito, suprimir el tantas veces criticado sistema promocional del "escalafón ciego", ya que en la práctica, un trabajador muy antiguo y simplemente apto siempre tendría preferencia para ascender con respecto a otro trabajador menos antiguo, pero más apto.

Ante el obvio fracaso de la Legislación laboral de 1970, para que la capacitación se convirtiera en una función técnica y generalizada en todas las organizaciones del trabajo, el 4 de octubre de 1977, el Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, Lic. José López Portillo, envió a la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión una Iniciativa de Ley. Se trataba de otorgar en síntesis a los trabajadores la capacitación en rango de Garantía Constitucional.

Como una consecuencia de lo anterior, quedó consignada en la fracción XIII, del Apartado A, del artículo 123 - constitucional, la obligación de las Empresas, "cualquiera que sea su actividad, de proporcionar a sus trabajadores - capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación."

En la propia exposición de motivos de esta reforma -- constitucional, se señaló la necesidad de adoptar un nuevo modelo de desarrollo del país, orientado a incrementar la productividad, evitar la obsolescencia tecnológica y mejorar la calidad de vida de un gran número de personas que - hasta entonces, habían permanecido socialmente marginadas.

A raíz de esta reforma Constitucional, el 28 de abril de 1978 se publicó en el Diario Oficial el Decreto de Reformas a la Ley Federal del Trabajo sobre Capacitación y - Adiestramiento. Se destacan, entre otras las Reformas de los artículos: 3, 25, 132 etc. así como la adición del capítulo III, en el cual el artículo 153, en sus 24 apartados, establece los lineamientos básicos conforme a los cuales deben desarrollarse las actividades de capacitación y adiestramiento de la empresa.

Por estar esta tesis ubicada en el área de recursos humanos en el campo jurídico se efectuara un análisis profundo de cada una de estas reformas y de todos sus posibles efectos e implicaciones, sin embargo, si quisiera manifestar algunas opiniones e inquietudes relacionadas, con estos nuevos preceptos de nuestra legislación laboral.

4.2. ANACRONISMO DEL ESCALAFON TRADICIONAL.

De acuerdo con el Texto del Artículo 159 de la Ley Federal del Trabajo en vigor, las vacantes y puestos de nueva creación deben ser cubiertos escalafonariamente por el trabajador de la categoría inmediata inferior.

Cuando el patrón haya cumplido con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien siendo más apto tenga la mayor antigüedad. En igualdad de condiciones se promoverá a quien mantenga una familia, y si subsiste la igualdad, se asignará para el puesto el más apto.

Del análisis de esta disposición se desprende que la antigüedad seguirá jugando un papel importante en los movimientos promocionales de los trabajadores. El nuevo orden, teóricamente evita que un trabajador muy antiguo, pero in-

-competente sea ascendido, sin embargo, sabemos por experiencia que es muy difícil demostrar la incompetencia y lograr que esto sea aceptado por la agrupación sindical correspondiente.

Por otra parte, se está condicionando este mecanismo de ascensos al supuesto de que la Empresa haya capacitado a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior del respectivo oficio, lo cual, en empresas de gran magnitud resulta en la mayoría de los casos poco factible.

Independientemente de lo anterior, en los términos que está redactado el artículo 159, se sigue propiciando que entre un trabajador antiguo y apenas apto, y otro menos antiguo pero más apto, se tenga que ascender al primero pudiendo presentar esto principalmente por presiones sindicales.

Atendiendo al imperativo de productividad que emana del estado actual de nuestra economía, el único criterio que debiera utilizarse para otorgar un ascenso es el de dar la mayor aptitud.

4.3. ¿CONTRATOS DE TRABAJO O TRANSCRIPCIÓN DE LA LEY FEDERAL DE TRABAJO?

Con relación al contenido de los contratos individuales y colectivos del trabajo, los artículos 25 y 391 respectivamente de la Ley Federal del Trabajo, establecen como un requisito formal el que se incluyan las cláusulas relativas a la capacitación de los trabajadores.

Puede considerarse que la ausencia de tales cláusulas no generaría problema alguno toda vez que el hecho de que no se indique esto en el contrato no elimina la obligación patronal.

Resulta evidente que si fuera necesario incluir, en los contratos de trabajo todos los derechos y obligaciones de patrones y trabajadores, esta situación nos llevaría a la redacción de textos contractuales de gran volumen.

4.4. CAPACITACION CON CONTENIDO EXTRA-LABORAL.

El artículo 153-E de la Ley Federal del Trabajo, dispone que el trabajador puede recibir entrenamiento fuera del horario que le corresponde a su jornada de trabajo, cuando desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe.

Asimismo, en la fracción F, inciso V, del mismo artí-

-culo al hablar de los objetivos de la capacitación que deben proporcionar las empresas, indica textualmente.

"En general mejorar las aptitudes del trabajador".

La redacción de los textos antes mencionados, puede -- llevar al trabajador a una mala interpretación que lo haga sentirse con derecho a demandar capacitación no relacionada con las funciones de su puesto actual o inmediato, lo cual podría conducir al absurdo de que un empleado de limpieza exigiera formación de idiomas extranjeros, que un vendedor solicitara un curso de historia del arte, etc..

Sería conveniente que el artículo 153 fracción E y F - inciso V, se indicara que la obligatoriedad de la empresa a efectuar capacitación fuera de la misma, sea orientada a actividades relacionadas con el quehacer o fin que realiza el negocio y que redunde en un beneficio directo para el trabajador y la empresa.

4.5. ¿CUANDO PRESENTAR LOS PLANES Y PROGRAMAS?.

El artículo 153 - N, establece que los planes y programas de capacitación deben presentarse dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del - contrato colectivo en tanto que en la fracción O, de dicho artículo, se menciona que las empresas en que no rija el --

contrato colectivo del trabajo, deberán efectuar este trámite dentro de los primeros sesenta días de los años impares.

Sobre el particular, aquellas empresas en las que una parte de su personal se rige por contrato colectivo, y otra parte opera bajo régimen de contratación individual, deberán realizar doble tramitación, una contractual y otra 60 días cada año impar.

4.6. REGLAMENTACION DE TRAMITES ESPECIFICOS.

Respecto a los oficios publicados en el Diario Oficial sobre procedimientos de registro de comisiones mixtas de agentes de capacitación y de planes y programas, así como para la expedición de constancias, el envío, de listas y constancias a la UCECA, mi comentario general es que tanto los sistemas propuestos como los formularios requeridos para su implantación, resultan, en la mayoría de los casos, burocráticos e inadecuados.

Esto puede en un momento dado, producir dentro de la empresa un fenómeno de subempleo, ya que tendría que contratarse dentro del Departamento de recursos humanos, a un auxiliar con el fin de que maneje las formas y dar cumpli-

-miento a trámites y requisitos de UCECA.

A manera de ejemplo podemos citar que la obligación de dar detalles de cursos y eventos para los diferentes puestos, incluyendo materias, fechas, duración, objetivos, etc. representa un volumen de trabajo enorme y difícil de anticipar por las razones expuestas en el trámite de la ley.

4.7. MULTAS Y SANCIONES.

El artículo 878, establece en su fracción IV, que se impondrá una multa de 15 a 315 veces el salario mínimo general al patrón que no cumpla con lo dispuesto. La multa, se duplicará si la irregularidad no es subsanada, dentro del plazo que se conceda para ello.

Al mencionar el artículo 878, las consecuencias del eventual incumplimiento a lo establecido en el artículo 132 fracción XV, lo que en realidad se está mencionando es la violación a las normas contenidas en el capítulo III, Bis de la Ley Federal del Trabajo, es decir a las disposiciones del artículo 153, en alguna de sus veinticuatro fracciones.

Si analizamos el contenido del artículo 878, podemos llegar a tres consideraciones importantes:

A) Por omisión, o en forma totalmente intencionada, no se indica de que dependerá que el monto de la multa sea -- equivalente a 15 o 315 días del salario mínimo general, o -- que se establezca en una cantidad intermedia.

B) Por otra parte es evidente que la sanción económica que se contempla, resulta ridícula en su límite inferior, y en su límite máximo se antoja demasiado severa para las empresas pequeñas, y de poca trascendencia para las organizaciones de gran magnitud.

C) Al señalar el artículo de referencia que la multa se duplicará si la irregularidad no se subsana en el plazo concedido, no establece con que criterios se fijarán esos -- plazos, lo cual, puede propiciar acciones arbitrarias por -- parte de los inspectores de la Secretaría del Trabajo.

V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La Capacitación y el Adiestramiento es uno de los más positivos y novedosos conceptos dentro de nuestro Derecho - Laboral. Esta función traducida en disposiciones Legales, requiere de un cumplimiento eficaz, no obstante que en algunos casos se observa en ellas, defectos de técnica jurídica en otras, falta de precisión e incluso de congruencia pero - no por ello son criticables en toda su extensión, ya que los propósitos que se pretenden alcanzar son altamente benéficos para los trabajadores, para los patronos y para el país.

Es indudable que con mayor experiencia esta disciplina tendrá que ser reglamentada en forma adecuada.

México resolvió el dilema que se presentaba de mecanización u ocupación prefiriendo el camino de absorber la mano - de obra disponible que es nuestro factor abundante, procediendo a crear un instrumento legal como es el de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, dentro de la empresa.

Los objetivos que persigue la capacitación y el adiestramiento son:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos del trabajo

-dor en su actividad así como proporcionarles información sobre nueva tecnología en ella.

- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o --- puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad y en general mejorar -- las aptitudes del trabajador.

Pero lo importante es como llegar a estos objetivos por medio de herramientas y con que proceso se van a lograr.

Este proceso tiene que llevar al trabajador a un cambio el cual implica el deseo de estudiar, aprender y utilizar -- después los conocimientos adquiridos, para así llegar a un -- desarrollo interno que se manifiesta no solo en el lugar de trabajo, sino también en el medio ambiente en que se ve involucrado el trabajador.

Uno de los principales fines de la capacitación y adies -- tramiento es lograr un desarrollo de las aptitudes, así como de las actitudes del personal, con el objeto de satisfacer -- las necesidades individuales de los hombres en el ejercicio de sus funciones.

Por lo mismo la capacitación lleva implícita la palabra libertad ya que con esta se nutre la responsabilidad, pero desgraciadamente no basta la capacitación, ya que para un desarrollo se requiere también de:

- agradable medio ambiente.
- Que la gente crea en lo que hace.
- Equilibrio familiar.
- Equilibrio emocional.
- Sentirse identificado con la empresa.

Por otra parte resultaría inútil llevar todo un proceso teórico de capacitación sin tomar en cuenta que los objetivos que se fijan dentro de cualquier programa deben estar basados en un estudio de necesidades reales tanto del individuo como de la empresa.

En conjunto debemos ver hacia donde intentamos dirigir la capacitación ya que dentro de cualquier organización, existen dos tipos de necesidades. Las de los individuos y las necesidades de la empresa. Dependiendo, de cual sea la que queremos modificar se deben manejar los objetivos de la

formación.

La formación puede estar orientada hacia la empresa -- viéndola como un mejoramiento global, o hacia el hombre desde un punto de vista de un mejoramiento.

Se puede concluir diciendo que la capacitación prepara a las personas para que realicen sus trabajos actuales o empleos futuros, pero buscando además un desarrollo integral de la persona. Lo que se inicia como capacitación provoca que un trabajador sea efectivo, y genera además un desarrollo personal.

Esto se logra si la capacitación se ajusta a un proceso lógico que principia con la identificación de necesidades, a continuación se establecen objetivos específicos de capacitación, los cuales dan sentido al programa y sirven de evaluación de estos, cuando el mismo termina.

"Va no se trata de si deseamos o debemos desarrollar nuestros recursos humanos ... ese desarrollo de los recursos humanos es cuestión de vida o muerte para nuestra sociedad."

A N E X O

EVALUACION.

Nombre del Evento. -----

Fecha. -----

Este cuestionario tiene por objeto conocer su opinión - que acaba de concluir.

La sinceridad de sus respuestas nos permitirá mejorar - la calidad de futuros cursos y seminarios; asimismo, obtendremos una valiosa información sobre los aspectos positivos que debemos mantener en nuestros Programas de Capacitación.

Este cuestionario es anónimo.

I.- De acuerdo con los objetivos básicos del evento que el coordinador le mostrará en este momento, ¿En que grado piensa que se alcanzarán dichos objetivos?.

1, 10%, 20%, 30%, 40%, 50%, 60%, 70%, 80%, 90%, 100%

II.- Para cada una de las afirmaciones siguientes encierre - en un círculo la clave que coincida con su apreciación personal.

Totalmente de acuerdo (TA)

De acuerdo (A)

En desacuerdo (D)

Totalmente en desacuerdo (TD)

- 1.- Recibí oportunamente mi invitación al curso incluyendo el programa correspondiente. TA A D TD
- 2.- Me fue proporcionada información clara y suficiente sobre los trámites necesarios para la confirmación de mi asistencia. TA A D TD
- 3.- Al empezar el curso, recibí una adecuada -- orientación sobre la metodología a la que -- se ajustará el evento. TA A D TD
- 4.- Desde mi llegada al Instituto de capacita-- ción, percibí un clima cordial y libre de -- tensiones. TA A D TD
- 5.- Fui suficientemente informado sobre el re-- glamento y la forma de operar del Instituto de Capacitación. TA A D TD
- 6.- Conté siempre con el material requerido pa-- ra hacer mis anotaciones y lograr un mejor aprovechamiento del curso (blocks, lpices, sacapuntas, etc.) TA A D TD
- 7.- El coordinador del evento se mostró amable y se preocupó por establecer relaciones --

coordinadas entre los participantes. TA A D TD

- 8.- Los instructores que intervienen en el curso fueron debidamente presentados al grupo por el Coordinador.

TA A D TD

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

V. De acuerdo con la clasificación anterior, transcriba usted los tres temas que consideró menos aplicables e indique, utilizando las siguientes claves, las razones en que apoyó su apreciación. (puede utilizar varias claves para el mismo tema).

Muy técnico (A)

No se relaciona con mis funciones. (B)

No se ajusta a las políticas y procedimientos establecidos. (C)

Se opone al punto de vista de mi jefe y/o de los niveles superiores. (D)

VI. ¿Tiene usted alguna sugerencia para modificar el enfoque, la forma de presentación, la metodología etc, de alguno de los temas que fueron desarrollados en este curso?

VII.- ¿Que temas adicionales a los que fueron incluidos en esta ocasión, piensa usted que debería abordarse en futuros eventos?

VIII.- Otros comentarios y sugerencias que usden nos darla.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas, México, 1974.
- 2.- B. Wethes William, Davis Keeih. "Dirección de personal y Relaciones Humanas".
- 3.- Cavazos Flores Baltazar. "Nueva Ley del Trabajo Tematizada y Sistematizada". Editorial TRillas. México, 1980.
- 4.- Garcia Salcido Romeo, Garcia Salcido Carlos. "Capacitación y Adiestramiento". Cia. Editorial Nacional Monumel, S.A. México, 1981.
- 5.- Michel R. Stepfen, Luthans Fred., Odiorne S. George Burke Warner, Hayden, Spender. "Técnicas para el cambio Organizacional". Edit. Mc. Graw-Hill Book Co. U.S.A.
- 6.- Reyes Ponce Agustín. "Administración de Personal". Primera parte. Edit. Lamusa, México, 1980.
- 7.- Reyes Ponce Agustín. "Administración de Personal". Segunda parte. Edit. Lamusa, México, 1980.
- 8.- Rodall Ocegüera Agustín. "Reformas de la Ley Federal del Trabajo en materia de Capacitación y Adiestramiento".

- 9.- Rogelio Diaz Guerrero. "Estudios de Psicología del Mexicano". Edit. TRillas, S.A. México, 1970.
- 10.- Romero Botoncourt Samuel Lic. "La administración de Personal y su aplicación Práctica de la Empresa Moderna". - Editorial CECSA., México, 1978.
- 11.- Smith Bethen, Stackman y Atwates. "Organización y Dirección Industrial". Edit. Fondo de Cultura Económico, México, 1969.
- 12.- Strauss George. L. Sayles Leonard. Personal. "Los problemas Humanos de la Dirección". Edit. Herrera Hermanos Sumsores, S.A. México, 1966.
- 13.- W. Guillerman Saul. "La Administración de las Relaciones Humanas". Edit. CECSA. México, 1978.
- 14.- Voder, Dale. "Manejo de Personal y Relaciones Industriales". Edit. Continental, México, 1960.