

3/1302

5
24



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y SU FUNCION EN LA CAPACITACION DE PERSONAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

ELOISA EUGENIA GALLEGOS MARTINEZ
NORA CLAUDIA GALLEGOS MARTINEZ

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1988



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

pág.

INTRODUCCION.....

CAPITULO I

GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACION

1.1. ORIGENES Y DESARROLLO.....	1
1.2. SU CONCEPTO.....	20
1.3. SUS CARACTERISTICAS.....	22
1.4. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	23
1.5. PRINCIPALES AREAS FUNCIONALES.....	29

CAPITULO 2

GENERALIDADES SOBRE CAPACITACION

2.1. EVOLUCION DE LA CAPACITACION EN EL MUNDO.....	38
2.2. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN MEXICO.....	43
2.2.1. Antecedentes Históricos.....	"
2.2.2. La Capacitación como requisito legal.	50
2.3. ORGANISMOS ENCARGADOS DE LA CAPACITACION.....	82
2.3.1. Instituciones Públicas.....	83
2.3.2. Instituciones Privadas.....	101
2.3.3. Instituciones Educativas.....	102

CAPITULO 3

LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION DE PERSONAL

3.1. APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO A LA CAPACITACION.....	104
3.1.1. Previsión.....	105
3.1.2. Planeación.....	116
3.1.3. Organización.....	139
3.1.4. Integración.....	149
3.1.5. Dirección.....	154
3.1.6. Control.....	155

CAPITULO 4

LÓS METODOS DE CAPACITACION Y SUS MEDIOS DE COMUNICACION

4.1. METODOS.....	159
4.2. MEDIOS DE COMUNICACION FRECUENTEMENTE UTILIZADOS.....	176

CAPITULO 5

CASO PRACTICO; ACTITUD DE LAS PERSONAS HACIA LA CAPACITACION.

5.1. GENERALIDADES.....	178
5.2. FASES CRONOLÓGICAS DE LA INVESTIGACION.....	"
5.2.1. Definición del objetivo.....	"
5.2.2. Recopilación de datos.....	179

5.2.3. Organización y análisis de datos.....	188
5.2.4. Conclusiones.....	209

CONCLUSIONES.GENERALES

BIBLIOGRAFIA.....

INTRODUCCION

Nuestra investigación tiene como finalidad, el hacer conciencia de la importancia que tiene la participación del Licenciado en Administración en la capacitación de personal, teniendo en consideración que el desarrollo de nuestro país, requiere de una sociedad preparada que pueda hacer frente a los problemas por los que atravesamos, pudiendo mencionar entre otros, la dependencia económica de México con respecto al extranjero, la cual ha sido causada en gran parte, por el inadecuado aprovechamiento de nuestros recursos naturales, dado que contamos con un territorio extenso, en el que se dan una gran variedad de climas y de condiciones propicias para producir, pudiendo ser autosuficientes y aun exportadores, mediante una mejor utilización de nuestras riquezas naturales.

Asimismo, el bajo nivel educacional existente en México, ocasiona que también seamos dependientes del exterior en materia de tecnología, adelantos científicos, etc.

Por otro lado, debemos considerar que en toda organización cualquiera que sea su giro, el personal constituye un recurso determinante en el funcionamiento de la misma, ya que es él el encargado del aprovechamiento de los demás recursos con los que cuenta la empresa, siendo estos últimos

inertes sin la presencia del elemento humano. De aquí nuestro interés en promover la preparación y superación de los trabajadores.

A lo largo de nuestro Seminario, insistiremos en el hecho de que los Administradores dirijan sus esfuerzos hacia la capacitación de personal, por lo que hablaremos sobre la aplicación del Proceso Administrativo a los programas encaminados a dicho fin.

De la misma forma, mencionaremos los principales Organismos que se encargan de la capacitación en México, de las Leyes que la regulan, los métodos que se utilizan con mayor frecuencia y de la actitud tomada por el trabajador hacia este aspecto de la Administración de Personal.

CAPITULO 1
GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACION

1.1. ORIGINES y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION

El origen de la Administración data de la más remota antigüedad, ya que desde el momento en que el hombre se agrupó para poder satisfacer en forma colectiva sus necesidades, logicamente requirió de cierta organización, en la que de alguna manera existía una división de funciones y determinada autoridad.

Así, tenemos las escrituras de los egipcios, griegos y romanos, que nos muestran diversos procedimientos administrativos que en ocasiones han tenido influencia en materia administrativa aún hasta nuestros días. Pudiendo mencionar como ejemplo, la Organización Funcional de los Poderes del Estado.

Por otro lado, si analizamos la forma de organización de la Iglesia Católica Romana, encontramos que ha sido una de las más eficientes en la historia de la Civilización Occidental, prueba de ello, es el tiempo que se ha conservado en pie.

Entre las características más sobresalientes de su administración, tenemos:

- *Existencia de una jerarquía de autoridad organizada*

en forma de pirámide.

- Una especialización de actividades.
- Y la utilización de un cuerpo dirigente.

De la misma manera, podemos mencionar las organizaciones militares que se destacan por su eficiencia al administrar grandes grupos. Algunos de los principios actualmente utilizados en la Administración se derivan de las organizaciones militares, pudiendo mencionar "una unidad de doctrina", que podemos decir, es la existencia de la hilación de los objetivos individuales y de grupo.

No obstante que Frederick Taylor es considerado El Padre de la Administración Científica, creemos necesario hacer hincapié en el hecho de que anteriormente a él, existieron otros estudiosos que contribuyeron al desarrollo del pensamiento administrativo, entre los que mencionaremos brevemente a:

Watt y Boulton

Estos hombres se encargaron de administrar la Soho Engineering Foundry establecida por sus padres en la Gran Bretaña en 1796. Desarrollaron diversos sistemas administrativos

encaminados a los siguientes aspectos:

- *Investigación de mercados*
- *Disposición de la maquinaria en la planta de acuerdo a los requerimientos en el flujo de trabajo.*
- *Planeación de la producción.*
- *Sistemas de control y registro para la contabilidad y los costos.*

Robert Owen

Fue uno de los más sobresalientes Industriales del siglo XIX, es considerado el autor del Socialismo Utopico y ha sido llamado Padre de la Administración Moderna de Personal por las valiosas contribuciones que realizó en este aspecto de la materia.

Ejemplos de lo anterior son:

- *Mejoró las condiciones de trabajo en las fábricas, cuando el hombre era considerado como un instrumento inerte.*

- Estableció la edad mínima para el trabajo y redujo la jornada del mismo.

- Instauró comedores en las fábricas e instaló tiendas para vender a los trabajadores artículos a precios bajos.

Charles Babbage.

Matemático británico, cuyas mayores contribuciones están encaminadas a las áreas de costos, ingeniería e incentivos.

Ha sido llamado el Padre de la Computación, ya que en 1833 creó una máquina analítica que contaba con todos los elementos básicos de las computadoras modernas.

Henry Varnum Poor.

Son sus teorías administrativas muy valiosas en la actualidad, destacando entre sus preceptos:

- La necesidad de la existencia de un sistema administrativo basado en una estructura organizacional, en donde de estuvieran definidas las responsabilidades de cada quien.

- La importancia de crear un sistema de comunicación que permitiera a la Dirección conocer todo lo que sucediera en la empresa, así como poder contar con informes sobre aspectos tales como: costos, ingresos, etc.

Woodrow Wilson (1856-1926)

Fue presidente de los Estados Unidos, por lo que enfocó sus estudios a la Administración Pública de este país, obteniendo de sus investigaciones las siguientes conclusiones:

- La Administración es una actividad puramente práctica. No obstante, debe dársele una aplicación científica y enseñarse en las universidades para mejorar el funcionamiento de las oficinas públicas.

Cabe mencionar que fue hasta la primera década del siglo XX, cuando se llevó a cabo una verdadera sistematización en materia administrativa con la llamada "Administración Científica".

La Administración Científica

La Administración Científica, surgió cuando los empresarios se dieron cuenta de que la repetición de prácticas

anteriores o actuación en base a la experiencia, no era suficiente para poder lograr el desarrollo que demandaban los cambios provenientes de la Revolución Industrial. Siendo sus principales representantes Henry Fayol y Frederick Taylor.

Henry Fayol. (1841-1925)

Henry Fayol fue un Ingeniero en Minas y gran Industrial francés, que logró en 1888 salvar de la ruina a una importante compañía metalúrgica de su país y cuya principal obra es el libro titulado "Administración Industrial y General".

La aplicación de los Principios Científicos de Fayol ha adquirido gran universalidad, pudiendo ser utilizados tanto en el sector público como en el privado.

Dichos principios son 14 y dicen así:

1. División del trabajo. Especialización necesaria para la eficiencia de la fuerza de trabajo.

2. Autoridad y Responsabilidad. Estos dos factores están íntimamente relacionados entre sí, siendo la responsabilidad una consecuencia de la autoridad.

3. *Disciplina.* Se logra por medio del respeto de los reglamentos establecidos. Requiriéndose para ello, buenos superiores a todos los niveles.

4. *Unidad de Mando.* Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.

5. *Unidad de Dirección.* Organización del Cuerpo Directivo de manera que cada grupo de actividades debe ser dirigido por una sola persona y un mismo plan.

6. *Subordinación del interés individual al general.* Los intereses de los individuos no deben diferir del interés general de la empresa.

7. *Remuneración.* Debe ser justa para poder proporcionar satisfacción tanto al trabajador como al empresario.

8. *Centralización.* Grado en que la autoridad se encuentra centralizada o descentralizada.

9. *Jerarquia de Autoridad.* Cadena de autoridad que va desde los niveles superiores hasta los inferiores.

10. *Orden.* "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".

11. *Equidad. Igualdad en el trabajo a subordinados.*

12. *Estabilidad en la tenencia de un cargo o puesto. Una constante rotación de personal indica a menudo mala administración.*

13. *Iniciativa. Permitir a los subordinados expresar sus ideas y poner en práctica sus propios planes (cuando éstos sean efectivos).*

14. *Espritu de Grupo. Necesidad de trabajar en equipo, "la unión hace la fuerza".*

Fayol determinó que las funciones realizadas por todas empresas, se pueden agrupar en seis tipos esenciales y que el éxito o fracaso dependerá del manejo que se les de.

Clasificación:

- | | |
|-----------------------------------|--|
| 1. <i>Funciones Técnicas:</i> | <i>Se refieren a la producción.</i> |
| 2. <i>Funciones Comerciales:</i> | <i>Referentes a la compra, venta e intercambio.</i> |
| 3. <i>Funciones Financieras:</i> | <i>Adecuada utilización del capital.</i> |
| 4. <i>Funciones de Seguridad:</i> | <i>Protección de los recursos tanto humanos como materiales.</i> |

5. *Funciones Contables:* Registro y control de operaciones.
6. *Funciones Administrativas:* Planeación, Organización, Comando, Coordinación y Control.

Elementos de la Administración.

Fayol consideró como elementos de la Administración las funciones mencionadas anteriormente en el inciso No. 6, mismas que son válidas y ampliamente aplicadas en la actualidad.

Las teorías fayolistas fueron hechas con el propósito de servir como pautas para gobernar cualquier tipo de empresa, por lo que el autor de las mismas presentó un interés especial en el aspecto de Dirección, considerando que la aplicación de la Administración Científica debe comenzar por los niveles más altos e irse difundiendo en forma descendente.

Frederick W Taylor. (1856-1915)

Taylor es considerado el Padre de la Administración Científica debido al valor de sus contribuciones al desarrollo de esta profesión, basadas en sus propias experiencias

iniciadas como aprendiz, posteriormente cupataz, brillante mecánico y finalmente, ingeniero en jefe de una empresa fabricante de aceros.

El mayor afán de Taylor fue aumentar la eficiencia en la producción, por lo que dedicó la mayor parte de su tiempo a buscar la forma de reducir costos, aumentar utilidades y mejorar el pago de los trabajadores por medio de lograr una mayor productividad.

Taylor afirmaba que la aplicación de métodos científicos en reemplazo de convicciones y empirismo, traenlo como resultado precisamente una mayor productividad, sin necesidad de aumentar el esfuerzo de los trabajadores.

En 1907, presentó ante la Sociedad Norteamericana de Ingenieros Mecánicos, su Teoría de Administración Científica, la que contenía el estudio de tiempos y movimientos realizado en instituciones tanto públicas como privadas, afirmando que dicho método era necesario para determinar el trabajo justo de un día para cada persona.

Los Principios Básicos de Administración Científica de Taylor se pueden resumir así:

a') *Desarrollo de una verdadera ciencia (conocimiento organizado).*

b') *Seleccionar y desarrollar científicamente a los trabajadores, asignándoles el trabajo que puedan desempeñar mejor.*

c') *Lograr una relación armónica y cooperativa entre los trabajadores, así como entre la Dirección y los mismos.*

d') *Sustituir la producción restringida por una producción máxima.*

Para lograr todo lo mencionado anteriormente, Taylor propuso las siguientes reglas:

a') *Necesidad de una buena organización de la industria para su funcionamiento satisfactorio.*

b') *Por medio del estudio de tiempos y movimientos, se fijan estándares que sirven para medir la labor del trabajador, debiendo darle a conocer su resultado para estimularlo.*

c') *Cada supervisor debe tener a su cargo el menor número de trabajadores posible y contar con un solo taller*

en el que se agrupe la maquinaria bajo su responsabilidad.

d) Debe existir una distribución de responsabilidad entre Dirección y obreros.

e) El sistema de salarios se establecerá en base a la medición de la contribución diaria del trabajador a la producción total.

"Si se pudiera hacer una síntesis de la filosofía de la teoría taylorista, se podría decir que es un conjunto de principios aplicables al trabajo para aumentar su rendimiento y concebidas desde el obrero hacia los niveles superiores de la Dirección." (1)

Otros Pensadores

Los Esposos Gilbreth

Establecen su propio postulado sobre el estudio de movimientos, afirmando: la mayoría de los trabajos manuales pueden hacerse con un número pequeño de movimientos repetidos frecuentemente, debiéndose tomar en consideración aspectos como:

(1) Jiménez Castro Willburg, *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa* (Editorial Diana), p. 76.

- a) El uso del cuerpo humano.
- b) Disposición y estado del lugar de trabajo.
- c) Diseño de herramientas y aparatos.

Henry L. Gantt

Elaboró un sistema para mantener el control de la producción a través de gráficas denominadas "cronogramas".

James D. Mooney

En su libro "Principios de Organización", desarrolla bases científicas referidas a esta fase de la Administración.

Lyndall Urwick

Su libro sobre Elementos de Administración, es un compendio sobre los Principios Administrativos.

No obstante que las contribuciones de los administradores científicos han sido valiosas, presentan en ocasiones el problema de ser mecanistas y dejar a un lado importancia de los recursos humanos.

El surgimiento de la Psicología Industrial y la Teo-

la Social, empieza a proporcionar apoyo a la Administración, visualizándola ya desde un punto de vista más humano.

Así, tenemos el pensamiento de personas tales como Hugo Münsterberg (considerado como El Padre de la Psicología Industrial), que realizó estudios encaminados a:

- Encontrar a la persona apta para cada trabajo con base en sus cualidades mentales.

- Descubrir las condiciones psicológicas bajo las que rinde mejor un individuo, etc.

Por su parte, Lillian Gilbreth y Walter Dill Scott, buscaron la manera de aplicar la Psicología a la Administración Científica.

El enfoque Sociológico de la Administración concibe al individuo como producto del comportamiento de grupo, siendo sus principales representantes:

Max Weber:

"La jerarquía, autoridad y burocracia, (normas claras, definición de funciones y disciplina) fundamentan a todas las organizaciones sociales".

Emile Durkheim:

"Los grupos mediante el establecimiento de sus valores y normas controlan la conducta humana en cualquier organización social".

Wilfredo Pareto:

"Cuando la Sociedad (constituida por subsistemas) se ve perturbada por influencias ya sea internas o externas, tiende a buscar un equilibrio por medio de diversas actitudes y sentimientos sociales".

Elton Mayo:

Las investigaciones de Pareto tuvieron influencia en los famosos estudios realizados en la Planta Hawthorn de la Western Electric Company, en donde Elton Mayo y sus colegas descubrieron que más que los factores ambientales como pueden ser la iluminación, son los factores sociales (actitud de la Dirección hacia los trabajadores), los que aumentan la productividad de los individuos.

Su teoría es conocida como El "Humano Relacionismo" y entre sus mayores contribuciones tenemos:

- Define el trabajo como la actividad social más importante del hombre.
- Para mejorar la situación del trabajador, es importante tomar en consideración la Psicología y Fisiología del trabajo.
- El desempeño del trabajo debe ser en grupo y no en forma individual.

La Administración Moderna

La Administración Moderna ha recopilado los aspectos más valiosos de las diferentes teorías que se han desarrollado a lo largo de su historia y además, ha seguido enriqueciéndose por medio de las nuevas aportaciones realizadas básicamente por los administradores públicos, los administradores privados, las importantes contribuciones de los conductistas y por último, las procedentes de los científicos en sistemas.

Contribuciones de los Conductistas.

Esta teoría como su nombre lo dice, busca controlar la conducta del individuo, de manera que éste sienta que él mismo decide lo que ha de hacer y que tiene una mayor responsa-

bilidad al aumentar su participación en la toma de decisiones.

La diferencia entre el punto de vista clásico y el conductista, fué considerada por Donald Austin Woolf de la siguiente manera:

La teoría centrada en la organización (Clásica), trata a las personas como subsidiarias a la organización. En cambio, las teorías centradas en las personas (Conductistas) colocan a los individuos como el punto central y proponen modificar la estructura y metas de la organización, a fin de satisfacer las necesidades humanas. (2')

Entre sus principales contribuciones tenemos:

- 1') Llenan omisiones de la Teoría Clásica.
- 2') Proponen que el tramo de control largo aumenta la productividad sobre todo en los niveles bajos.
- 3') Dan importancia a los factores higiénicos como medios de motivación.

(2') "The Management Theory Jungle Revisited", Advance Management Journal, octubre 1965, p. 15.

4') Sostienen que la Dirección debe delegar la mayor responsabilidad posible a otros niveles.

5') Argumentan que cualquier cambio en la organización desata una reacción en cadena.

6') Investigaciones realizadas por sociólogos han ayudado a entender mejor las organizaciones (estudio de grupos, patrones culturales, etc').

7') Por su parte, los psicólogos han aclarado algunos aspectos de la conducta y la influencia que tienen en ella aspectos como la motivación y el liderazgo.

Bajo la influencia de las corrientes conductistas, se desarrolló el Neohumano Relucionismo, el cual actualizó las teorías de las Relaciones Humanas.

Su principal representante es Douglas Mc. Gregor, a quien todos conocemos por sus teorías "X" y "Y".

TEORIA "X"

Se refiere a la forma de Administración tradicional.

"TEORIA "Y"

Pretende que los objetivos individuales estén encaminados a los objetivos organizacionales.

Características:

1') *El ser humano siente repugnancia hacia el trabajo y trata de evitarlo.*

2') *Es necesario utilizar la fuerza para obligar a las personas a trabajar.*

3') *El trabajador se siente más seguro si lo dirigen, ya que no le gustan las responsabilidades.*

Características:

1') *Al ser humano no le disgusta trabajar (el trabajo es tan natural como el juego y el descanso).*

2') *El hombre debe controlarse y dirigirse a sí mismo.*

3') *El trabajador no sólo acepta sino que busca responsabilidades.*

Contribuciones de los Científicos en Sistemas.

Los Científicos en Sistemas, se han encargado de estudiar profundamente las actividades realizadas en las empresas, con la finalidad de encontrar sistemas eficientes que faciliten el trabajo y dejen a los ejecutivos el tiempo suficiente para la toma de decisiones.

Entre sus más destacadas aportaciones podemos mencionar:

1') *Introducción de la Investigación de Operaciones en los áreas de planeación y control.*

2') Resolución de problemas por medio de modelos matemáticos.

3') Manipulación de datos por medio de la utilización de las computadoras electrónicas, etc.

1.2. CONCEPTO DE ADMINISTRACION

La palabra administración se formó del prefijo *ad-* Hacia y *minister* = subordinación u obediencia. De manera que etimológicamente Administración significa "servir o desarrollar una función bajo el mando de otro".

A continuación mencionaremos algunas definiciones dadas por diferentes autores: (3')

George R. Terry:

"Administrar consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".

Henry Fayol:

"Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar".

(3') Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas teoría y práctica (Editorial Limusa, 1983) pp. 16-17.

E. F. L. Brech:

"Administrar es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado".

James D. Mooney

"Administrar es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

Agustín Reyes Ponce:

Administrar es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

Fernández Arena:

La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos -- institucionales por medio de una mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano.

En resumen, podemos afirmar que la Administración tiene como finalidad el aprovechar al máximo todos los recursos con los que cuenta una empresa, con el propósito de lograr los objetivos preestablecidos para la misma.

1.3. CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION (4')

- A') *Su Universalidad* *La Administración se da en cualquier organización social, ya sea pública, privada, religiosa, etc.*
- B') *Su Especificidad.* *El fenómeno administrativo es específico y distinto a los demás.*
- C') *Unidad temporal.* *El proceso administrativo consta de diversos fases, lo que no quiere decir que se den separadamente sino en forma simultánea.*
- D') *Su Unidad Jerárquica.* *Todas las personas que tienen cierta autoridad en una empresa participan de la misma administración.*
- - - -

(4') *Reyes Ponce Agustín, Op. Cit; pp. 27-28*

1.4. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El Proceso Administrativo, tiene como finalidad el precisar los pasos que nos permitan entender mejor la manera como se puede llevar a cabo una administración completa y eficiente.

Existen diferentes criterios de división, pero todos persiguen lo mismo: explicar la manera correcta de administrar.

Entre los autores que han clasificado la Administración en etapas, tenemos:

AUTORES	ELEMENTOS PROCESO ADMINISTRATIVO
Henry Fayol	Prever, Organizar, Mandar Coordinar y Controlar.
George R. Terry	Planeación, Organización, Ejecución y Control.
Harold Koontz y Cyril O'Donell	Planear, Organizar, Integrar, Dirigir y Controlar.
Agustín Reyes Ponce:	<u>Fase Estática:</u> Previsión, Planeación y Organización. <u>Fase Dinámica:</u> Integración, Dirección y Control.

Para nuestro estudio, nos basaremos en la división de Agustín Reyes Ponce por considerarla una de las más completas.

Previsión

La palabra *previsión* significa *ver anticipadamente*, teniendo esta fase del proceso administrativo, la finalidad de efectuar un análisis de las condiciones futuras que prevalecerán en la empresa, para en función a esto, poder dar respuesta a la pregunta *¿Qué puede hacerse?*.

Para ello, será necesario:

- 1') Determinar qué es lo que se quiere alcanzar (*fijación de un objetivo*).
- 2') Analizar los factores que nos puedan facilitar o dificultar el paso anterior.
- 3') Reunir las diferentes alternativas de acción posibles.

Planeación

La planeación consiste en seleccionar la mejor de las alternativas, determinando así, el curso concreto de acción que ha de seguirse. Responde a la pregunta ¿Qué se va a hacer?.

Durante la planeación, se fijan las políticas, procedimientos y programas que orientarán la acción.

Políticas: Son normas a seguir.

Procedimientos: Son planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de la empresa. (5)

Programas: Son planes de acción que determinan el tiempo en el cual se llevará a cabo una secuencia de operaciones.

Existen también programas en los que se incluye el factor costo y son denominados "presupuestos".

(5) Reyes Ponce Agustín, Op. Cit; p. 172.

Organización

Agustín Reyes Ponce define a la organización como "la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

En forma resumida, la organización responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer?, para lo cual es necesario:

1') Fijar la autoridad y responsabilidad en cada nivel jerárquico.

2') Llevar a cabo una división de funciones que permita alcanzar los objetivos preestablecidos.

Integración

Esta fase del proceso administrativo consiste en reunir y articular todos los recursos necesarios para que la empresa pueda operar, dándose así respuesta a la pregunta ¿Con qué se va a hacer?.

Para llevar a cabo una adecuada integración, se requiere seleccionar los mejores recursos, adaptarlos a la empresa y por último, buscar la manera de que éstos mejoren cada día más.

Dirección

Llegamos a la parte medular del proceso administrativo, sin la cual, no se podría dar ninguna de las fases mencionadas anteriormente.

La Dirección tiene como fin primordial, el ver que se haga todo lo planeado, para lo que será necesario guiar y vigilar el trabajo por medio del establecimiento de:

- a) Un adecuado sistema de mando o autoridad.*
- b) Una buena comunicación (por medio de ella fluyen los órdenes y los informes).*
- c) Una eficiente supervisión.*

Control

Muddock define al control como "La medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes". (6')

El control no debe considerarse como una fase final del proceso administrativo, sino como un elemento que acompañará nuestra acción desde que la iniciamos hasta que la terminamos.

(6') Aldrich R.M; Field A.W.; Muddock J, y Woodroffe Frank L: *The Principles and Practice of Management*. (2a. Edición; Green Londres: Longman, 1956) p. 545.

1.5. PRINCIPALES AREAS FUNCIONALES

El número de áreas funcionales en una empresa, dependerá de la complejidad de la misma, existiendo cuatro de ellas que consideramos esenciales:

- 1') *Administración de Los Recursos Financieros.*
- 2') *Administración de La Producción*
- 3') *Administración de La Distribución.*
- 4') *Administración de Los Recursos Humanos.*

Administración de Los Recursos Financieros

La función financiera es la encargada de conseguir los recursos monetarios necesarios para la operación de toda empresa, planeando y controlando su flujo dentro de la misma.

En la Dirección de Finanzas se estudian aspectos relacionados con:

- *Estudios Financieros (análisis e interpretación)¹.*

- Análisis de Costos.
- Control presupuestal.
- Financiamientos, etc.

Por medio de las finanzas, se puede dar respuesta a preguntas tales como:

¿Hasta que límite podemos comprometer los activos de la empresa?

¿Cuál o cuales de las fuentes de financiamiento existentes nos conviene utilizar?

¿Cómo debemos distribuir nuestros fondos de forma que los activos circulante y fijo, principalmente, cuenten con las cantidades adecuadas?

¿Cómo obtener la liquidez necesaria para poder hacer frente a nuestros compromisos?

Administración de la Producción

La Administración de la Producción, se ocupa de la toma de decisiones relacionadas con procesos de producción, de modo que los bienes o servicios resultantes, se produzcan

de acuerdo con las especificaciones, en las cantidades y fechas de demanda y a un costo mínimo. (7')

Así, entre sus funciones tenemos:

1') *Estudio de la Demanda (pronósticos').*

2') *Decisiones relativas a: Cantidades a producir. Cuánto se debe tener en inventarios. (Sistema de Inventarios) Materia Prima y Materiales necesarios para la fabricación (Compras').*

3') *Previsión y Control de costos*

4') *Control de Calidad*

5') *Selección de Equipo y Procesos.*

6') *Distribución de la Planta.*

Administración de la Distribución

(Mercadotecnia')

Mercadotecnia, es aquella actividad humana dirigida

(7') *Veluzquez Mastretta G., Castro Martínez A., Nolasco Gutiérrez C.: Técnicas de Administración de la Producción (Ed. Limusa') p. 16.*

a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio (8').

Así pues, la Administración de la Mercadotecnia consiste en analizar, planear, implantar y controlar programas destinados a conseguir los intercambios deseados con los mercados que se tienen como meta, con el propósito de lograr ciertos objetivos organizacionales. (9')

Para tales efectos, se requiere realizar esfuerzos encaminados a:

1') Diseñar cuidadosamente lo que se ofrece con base en las necesidades y deseos de la demanda (Investigación de Mercados').

2') Establecer efectivos sistemas de Publicidad y Promoción.

3') Desarrollar canales de distribución acordes al tamaño del mercado que se desea abastecer.

4') Tratar de mantenerse siempre por encima de la competencia.

(8') Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia. (3ra. Edición: Ed. Diana') p. 21

(9') *Loc. cit.*

Administración de los Recursos Humanos.

Definición.

Administración de Recursos Humanos, es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización; en beneficio del individuo, la propia organización y el país en general. (10')

Funciones que integran la Administración de Personal:

- A') Reclutamiento.*
- B') Selección.*
- C') Administración de Sueldos y Salarios.*
- D') Higiene y Seguridad Industrial*
- E') Relaciones Laborales*
- F') Capacitación*

A') Reclutamiento de Personal.

Función consistente en atraer candidatos idóneos a la empresa.

(10') Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos Ed: Trillas. p. 28.

B') Selección de Personal.

Proceso relativo a escoger al candidato más apto para desarrollar una actividad específica. Consta de los siguientes pasos:

- Solicitud de Empleo*
- Entrevistas*
- Pruebas técnicas y psicológicas*
- Exámen Médico*
- Decisión en la Selección*

C') Administración de Sueldos y Salarios

Persigue lograr que la remuneración que recibe cada trabajador sea acorde a:

- Importancia del puesto ocupado.*
- Eficiencia personal.*
- Posibilidades económicas de la empresa.*
- Etc.*

D) Higiene y Seguridad Industrial.

Se encarga de cuidar la vida, integridad y salud del trabajador, tomando las medidas necesarias para evitar enfermedades y accidentes de trabajo.

E) Relaciones Laborales.

Relaciones que se dan como consecuencia del contrato de trabajo.

F) Capacitación de Personal

Nos referimos a la preparación de una persona para la realización de una tarea. La Capacitación de Personal será el tema a tratar en nuestros posteriores capítulos, por lo que de pronto nos concretaremos a definir esta función.

Cuando hablamos de enseñanza hacia el trabajador, nos encontramos con diversas clasificaciones y diferentes criterios de definición, mismos que trataremos de mostrar brevemente:

Adiestramiento. Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo (11')

Capacitación. Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal (12')

Desarrollo. Progreso integral del individuo debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio. (formación de la personalidad). (13')

Como podemos ver, de acuerdo a este criterio, el adiestramiento está dirigido exclusivamente a labores de tipo manual, la capacitación a aquellas personas que para la realización de su trabajo requieren de ciertos conocimientos de tipo intelectual y por último, el desarrollo está encaminado a los mundos medios y directivos.

La esencia de las definiciones de capacitación y

(11') UCECA, *Gula Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en Las Empresas.* (Serie Técnica No. 2) p. 140

(12') *Loc. cit.*, p. 141

(13') *Loc. cit.*, p. 143

adiestramiento mencionados anteriormente, ha tenido mucha aceptación, sin embargo; existen enfoques de oposición como el que a continuación mencionamos:

La diferencia entre capacitación y adiestramiento, radica en el hecho de que la capacitación, se imparte cuando una persona va a ser cambiada de puesto, mientras que el adiestramiento, va dirigido a trabajadores que continúan en un mismo puesto.

Por último, cabe mencionar que no existe una diferenciación legal clara entre estos dos preceptos y que la reglamentación va dirigida indistintamente hacia ambos aspectos.

Antes de pasar a nuestros posteriores capítulos, queremos afirmar que en el presente Seminario, hablaremos de capacitación refiriéndonos a la preparación de un trabajador para la realización de una tarea, independientemente de que esta sea de tipo manual, intelectual o de desarrollo de la personalidad.

CAPITULO II

GENERALIDADES SOBRE CAPACITACION

2.1 EVOLUCION DE LA CAPACITACION EN EL MUNDO

Sin duda alguna, desde sus inicios la humanidad tuvo tendencia a tratar de entender el mundo que lo rodeaba, aprovechando de éste los beneficios que le otorgaba y luchando contra aquellas fuerzas de la naturaleza que lo dañaban, siendo todo lo anterior una forma de aprendizaje.

Así, se puede afirmar que desde la Época de Piedra, el hombre empezó a adquirir ciertos conocimientos que le eran necesarios para adaptarse a su medio, inventando armas, herramientas, utensilios, etc.

Encontramos en las civilizaciones más antiguas, testimonios de importantes conocimientos que ya se tenían desde entonces, pudiendo mencionar la grandeza arquitectónica de las pirámides, palacios y demás construcciones hechas miles de años antes de Cristo.

A continuación hablaremos de la manera como ha ido evolucionando la capacitación a través del tiempo.

LOS APRENDICES

En un principio, la transmisión de conocimientos

y habilidades era en forma directa, siendo una persona experimentada en determinado arte u oficio (maestro) la que enseñaba a un aprendiz, el que trabajaba sin la percepción de un salario a cambio de alimentación y alojamiento.

Una vez que el aprendiz conocía bien el oficio, se le denominaba jornalero y tenía la oportunidad de llegar a ser maestro si contaba con habilidad y empeño.

Este tipo de enseñanza data del año 2100 A.C.; teniendo como ejemplos de oficios: la carpintería, la herrería, etc.

LOS GREMIOS

Eran asociaciones de personas con metas e intereses comunes, cuya principal preocupación era el asegurar la prosperidad del oficio correspondiente.

Los gremios estaban constituidos por tres tipos de trabajadores:

a) Un maestro.

Era el propietario de todo lo que se tenía en el gremio y estaba encargado de enseñar a los demás.

b) Los aprendices.

vivían con el maestro para el que trabajaban a cambio de alimentación y preparación.

c) Los trabajadores propiamente dichos.

Quienes recibían una remuneración por su trabajo.

Posteriormente los trabajadores empezaron a poner sus propios gremios especializados en determinada actividad, teniendo su mayor apogeo en Europa entre los siglos XII y XV.

Ejemplos de gremios son: de orfebres, plateros, cunidores, talabarteros, etc.

ENTRENAMIENTO EN OFICIOS SEMICLASIFICADOS

A partir del siglo XIX, se empezaron a hacer esfuerzos relativos a una mejor organización de los trabajadores, de manera que estos fueran clasificados en oficios de acuerdo a sus habilidades y aptitudes, perfeccionándose así las técnicas de capacitación.

Entre los primeros esfuerzos realizados en Estados Unidos relativos a establecer un sistema de educación basado en la vocación del individuo, se pueden mencionar los relacio-

nados con los oficios de jardinería y carpintería, emprendidos por los hermanos Moravian en Bethlehem, Pennsylvania en el año 1745, dándose entrenamientos similares en el Colegio Cokesbury de Abington, Estado de Maryland.

EL SURGIMIENTO DE LA ERA INDUSTRIAL

La Revolución Industrial trajo consigo una gran demanda de personal calificado, lo que propició un mayor avance en materia de capacitación. Fue necesaria la creación de escuelas industriales que capacitaran operadores para la maquinaria, mencionando como una de las primeras, la establecida en Nueva York en 1872 por Hoe y Cia.

Por otra parte, a principios del presente siglo, surgió el método de educación cooperativa, consistente en combinar la preparación en la escuela con la práctica en el trabajo.

LAS GUERRAS MUNDIALES

Por lo general, es en las épocas difíciles cuando la humanidad se da cuenta de sus limitaciones y necesidades, siendo los períodos de guerra un empuje para el desarrollo de la capacitación. Al ser reclutados muchos de los trabaja-

dores, lógicamente las empresas necesitaban urgentemente personal que los sustituyera y al ver que no se contaba con suficiente cantidad de individuos preparados, fue preciso capacitar a todo aquel que ofreció su mano de obra.

Con la Segunda Guerra Mundial, también se percataron de la carencia de instrucciones, por lo que varios países empezaron a buscar la forma de contar con personas con una educación especial para impartir enseñanza, surgiendo así por ejemplo en Estados Unidos, el Programa de Capacitación Para Instrucción en el Trabajo conocido como "JIT", consistente no sólo en enseñar a instruir, sino también a analizar los problemas obrero-patronales.

El desarrollo de la Capacitación ha sido continuo, en la actualidad existen personas que se dedican específicamente a dicha actividad dentro de las empresas, así como organismos encargados de dar asesoría al empresario relativo a la manera más efectiva de establecer programas de capacitación para sus trabajadores.

2.2 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN MEXICO

2.2.1 Antecedentes históricos

No podíamos establecer en forma precisa el momento en el que se inició la Capacitación en México, ya que ésta tuvo sus orígenes en la misma familia, en donde los padres transmitían a sus hijos sus conocimientos y experiencias.

En un principio, la instrucción en el trabajo consistió en que las personas experimentadas en determinada actividad enseñaban a un aprendiz, pudiendo con esto darnos cuenta de que ya desde entonces existía, aunque de manera un tanto informal, una capacitación del personal.

Con el transcurso del tiempo, la capacitación ha evolucionado, surgiendo cada día mejores técnicas pedagógicas y didácticas que facilitan más este proceso de enseñanza aprendizaje.

Como ya sabemos, a fines del siglo pasado y principios del presente, el crecimiento de la industria fue notable, dándose grandes avances en la tecnología y una rápida expansión de las empresas, lo que trajo como consecuencia la necesidad de contar con obreros calificados. Es decir; era preciso

formalizan la capacitación en nuestro país.

Así, fueron surgiendo diversas disposiciones legales que mencionaremos a continuación:

1) *En 1870, al pensarse el Gobierno Federal de la necesidad de regular la formación de la mano de obra, incluyó en el Código Civil un capítulo destinado al aprendizaje.*

2) *En 1911, se creó el Departamento de Trabajo, que dependía de la Secretaría de Fomento, Colonización e Industria.*

3) *En 1931, ya se hablaba en el artículo 3o. de la Ley Federal del Trabajo, sobre la obligación de que los empresarios tuvieran aprendices en sus negocios (Contrato de Aprendizaje).*

4) *En 1933 se dio al Departamento del Trabajo el rango de Dependencia del Ejecutivo Federal y fue en 1940, cuando se elevó a Secretaría de Estado.*

5) *En 1953 el Gobierno Federal, en coordinación con el Sector Obrero-Patronal y mediante convenio firmado con Estados Unidos, estableció el Centro Industrial de Productivi-*

dad (CIP), cuyo objetivo principal, era el realizar investigaciones encaminadas a promover la capacitación y adiestramiento, con la finalidad de mejorar la productividad nacional.

Posteriormente, en 1961, concluyeron los efectos del convenio celebrado con Estados Unidos y el CIP siguió operando con recursos del Gobierno Mexicano mediante un contrato de fideicomiso.

6) Al darse cuenta el Gobierno Federal de que los esfuerzos no debían ser encaminados únicamente al sector industrial de la economía, sino abarcar todos los que la conforman, decidió crear en 1965, el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO). El cual, para cumplir con su cometido, desarrolló dos programas básicos:

El primero, dirigido al mejoramiento de la productividad nacional, por medio de incrementar los esfuerzos relativos al desarrollo de nuestra tecnología y conocimientos de tipo científico (CENAPRO).

El segundo, fue encaminado a optimizar la calidad de los recursos humanos, se creó en 1965 y se denominó Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO).

Este último buscaba entre otras cosas:

- *Mejoran los métodos de adiestramiento*
- *Utilizan los medios modernos de transmisión del conocimiento.*
- *Elaboración de materiales pedagógicos adecuados.*
- *Perfeccionamiento del personal instructor y supervisor.*

7) En 1970, se expidió una nueva Ley Federal del Trabajo, en la que se suprimió el Contrato de Aprendizaje y se estableció a través de la fracción XV del artículo 132 de la ley mencionada, la obligación de los patronos de capacitar a sus trabajadores.

Para efectos de supervisión, se creó el mismo año el Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores, dependiente en un principio, de la Dirección General del Trabajo y posteriormente, de la Dirección General de Organización y Recursos Humanos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Así mismo, en 1976 surgió la Dirección General de Formación Profesional, la cual realizó una investigación por medio de encuestas con el objeto de conocer las necesidades

de capacitación existentes en nuestro país, la postura del patrón y del trabajador ante ello y los recursos disponibles para cubrir dichas necesidades, todo esto con el fin de diseñar un Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

8) En 1977 se llevaron a cabo modificaciones en la estructura del Fideicomiso CENAPRO-ARMO, encaminadas a incluir en su Comité Técnico a aquellas dependencias del gobierno que se relacionaran con la productividad industrial, rural, educativa y de servicios.

La labor de CENAPRO-ARMO se puede resumir de la siguiente manera:

- Llevó a cabo una descentralización institucional, por medio de la creación de centros regionales de productividad.

- Creó el Programa Social para el Empleo, consistente en capacitar a jóvenes desempleados para posteriormente colocarlos en alguna empresa.

- Brindó apoyo a la empresa pequeña y mediana en cuanto al mejoramiento de su organización y promovió la creación de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

9) En 1978 se elevó a Rango Constitucional el derecho a la capacitación, por medio del decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 9 de enero del año mencionado, al modificarse el artículo 123 Constitucional con la adición de la fracción XIII y modificación de la fracción XXXI de su apartado "A".

De la misma manera, se reformó la Ley Federal del Trabajo, por medio de la introducción del Capítulo 111-Bis del Título Cuanto reglamentario de la Norma Constitucional, estableciéndose así el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, bajo la responsabilidad de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, órgano desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Funciones de la UCECA:

- Manejar el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.
- Organizar, promover y supervisar la colocación de trabajadores.
- Registrar las constancias de habilidades laborales, etc.

10) En 1982, surgió el Instituto Nacional de Productividad (INAPRO), desapareciendo con él, el Centro Nacional de Productividad.

INAPRO contaba con objetivos bien definidos, pero debido a la crisis económica existente en nuestro país, no pudo cumplir con sus cometidos, por lo que se estableció en el Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 4 de marzo de 1983, la creación de la Dirección General de Capacitación y Productividad, misma que habría de asumir las responsabilidades de INAPRO.

Por otro lado, cabe señalar que al igual, se dispuso que las funciones asignadas a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), fueran realizadas en forma directa por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con lo que desapareció la UCECA en diciembre de 1983.

Funciones de la Dirección General de Capacitación y Productividad:

- *Норматив, персонал, supervisar y asesorar la capacitación y el adiestramiento.*

- *Vigilar la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.*

- *Controlar el funcionamiento de las Instituciones Capacitadoras.*

- *Implantar programas de capacitación en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.*

2.2.2. La capacitación como requisito legal

A continuación mencionaremos las disposiciones legales que actualmente rigen la Capacitación y el Adiestramiento en nuestro país: (14)

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría "B", Dirección General de Capacitación y Productividad,

(14) Dirección de Capacitación y Adiestramiento: Disposiciones Legales Referentes a la Capacitación y el Adiestramiento.

el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación*.

Artículo 123, Apartado A, Fracción 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 la aplicación de las disposiciones de trabajo respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, para lo cual las Autoridades Federales contarán con el auxilio de las Estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local”.

Ley Federal del Trabajo.

Título Primero: Principios Generales.

-Artículo 30.

"Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".

-Artículo 70.

"El patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate".

-Artículo 25.

"El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener...Fracc.VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley".

Título Cuarto: derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones.

-Artículo 132, Fracc. XV.

"Organizar permanentemente

Ley Federal del Trabajo

o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo elaboran con los sindicatos o trabajadores, informando de ello a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de los Estados, Territorios, y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por Profesores Técnicos especialmente contratados, o por alguna otra modalidad.

Las autoridades de trabajo vigilarán la ejecución de los cursos e enseñanzas.

El mismo artículo en su Fracción XIV, habla de la concesión de becas:

"hacer por su cuenta, cuando empleen más de cien y menos de mil trabajadores, los

Ley Federal del Trabajo

gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y patrón. Cuando tengan a su servicio más de 1000 trabajadores, deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón sólo podrá cancelar la beca, cuando sea reprobado el becario en el curso de un año o cuando observe mala conducta, pero será sustituido por otro.

Los becarios que hayan terminado sus estudios, deberán prestar sus servicios durante un año, por lo menos, al patrón que los hubiese becado.*

Fracc. XXVIII:

Participan en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo,

de acuerdo con lo establecido por esta Ley.

-Artículo 153-A.

"Todo el trabajador tiene 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".

Ley Federal del Trabajo

-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".

-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".

ley Federal del Trabajo

-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".

-Artículo 153-E.

"La capacitación o adiestra-

miento a que se refiere el art. 153-A, deberá impartirse al trabajador durante los horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrones y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso de 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".

Ley Federal del Trabajo

-Artículo 153-F.

"La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- 1) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- 2) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

3) Prevenir riesgos de trabajo;

4) Incrementar la productividad.

5) En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

-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".

Ley Federal del Trabajo

-Artículo 153-H.

"Los trabajadores a quienes se imputa capacitación o adiestramiento están obligados a:

1) Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso

de capacitación o adiestramiento.

2) Atender las indicaciones de las personas que impantan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos;

3) Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos".

-Artículo 153-I.

"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 perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas".

Ley Federal del Trabajo

-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 capacitar y adiestrar a los trabajadores".

-Artículo 153-K.

"La Secretaría de 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 carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría a que se refiere esta Ley.

Ley Federal del Trabajo

-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 a su organización y funcionamiento".

-Artículo 153 M.

"En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas 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.

Ley Federal del Trabajo

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".

-Artículo 153-N.

"Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del

contrato colectivo, los patronos 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 planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral".

-Artículo 153-O.

Ley Federal del Trabajo

"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 Capaci-

tación y Adiestramiento.*

-Artículo 153-P.

El registro de que trata el artículo 153-C, se otorgará a las personas e instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

1) Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.

2) 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.

3) No estar ligados con personas o instituciones que prepaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecido

Ley Federal del Trabajo

por la fracción IV del Artículo 30. Constitucional.

-Artículo 153-Q.

"Los planes y programas de que se tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- 1) Referirse a periodos no mayores a cuatro años.
- 2) Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- 3) Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- 4) Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- 5) Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo

Ley Federal del Trabajo

y *Previsión Social de las entidades instructoras*; y,

b) 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".

-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 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."

-Artículo 153-S.

"Cuando el patrón no de

cumplimiento o la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracc. 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*.

Ley del Federal del Trabajo

-Artículo 153-7.

"Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán

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 fracc. IV del artículo 539°.

Ley Federal del Trabajo

-Artículo 153-U.

"Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibirla, por considerarla que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia

de habilidades laborales".

-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 llevar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores".

Ley Federal del Trabajo

"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 en relación con el puesto a que la constancia se refiere, el trabajador, mediante examen que practique

la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es aplicable".

-Artículo 153 W.

"Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados a los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, Fracc. IV, cuando el puesto y categoría correspondientes, figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Ley Federal del Trabajo

-Artículo 153-X

"Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante los Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que derivan de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este

*Capítulo.**-Artículo 159.*

"Las vacantes definitivas o por duración mayor de 30 días o cuando se cree un nuevo puesto, serán cubiertas por el trabajador más antiguo de la categoría inmediata inferior de la respectiva profesión u oficio.

Si concurren dos o más trabajadores de la misma antigüedad, será preferido el más capaz.

Si el patrón cumplió la obligación prevista en el artículo 132, Fracc. XV de la Ley mencionada, el trabajador al que corresponda el puesto, deberá acreditar que posee los conocimientos y la aptitud necesarios para desempeñarlo.

En los Contratos Colectivos se establecerá el procedimiento para que el trabajador compruebe los conocimientos y aptitudes, bien con el certificado que se le hubiese extendido al terminar los cursos o enseñanzas de capacitación o adiestramiento,

Ley Federal del Trabajo

Ley Federal del Trabajo

con el certificado de alguna institución o escuela de capacitación, por medio de un examen o de un periodo de prueba no mayor de 30 días, por varios de estos procedimientos o por alguna otra modalidad que convenga. Si el resultado de la prueba o pruebas no es favorable al trabajador, será llamado el que le siga en antigüedad. En los mismos Contratos Colectivos se establecerá la manera de cubrir las vacantes, cuando no exista dentro de la empresa ningún trabajador con los conocimientos y aptitud para desempeñar el puesto".

Título Quinto Bis: Trabajo de los menores.

-Artículo 180.

"Los patronos que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a...

...Fracción IV, Preparación, capacitación y adiestramiento en los términos de

esta Ley..."

*Título Séptimo: Relaciones
Colectivas de Trabajo.*

-Artículo 391.

"El contrato colectivo contendrá...

...Fracción VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda;

Fracción VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se debe impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;

Fracción IX. Las bases sobre integración de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley".

-Artículo 412.

"El contrato ley contendrá:...

Ley Federal del Trabajo

... Fracción IV. Las condiciones de trabajo señaladas en el artículo 391:

Fracción V. Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la Capacitación y el Adiestramiento en la rama de la industria de que se trate...".

Ley Federal del Trabajo

Título Once: Autoridades del Trabajo y Servicios Sociales.

-Artículo 523.

"La aplicación de las normas de trabajo compete, en sus respectivas jurisdicciones...

...Fracc. V. Al Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento...".

-Artículo 526.

"Compete... a la Secretaría de Educación Pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta Ley impone a los patrones en materia educativa

e intervenida coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo con lo dispuesto en el Capítulo IV de este Título".

-Artículo 527.

"También corresponderá a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo en los asuntos que afecten... obligaciones patronales en las materias de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores".

Ley Federal del Trabajo

-Artículo 527-A.

"En la aplicación de las normas de trabajo referentes a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, las autoridades de la Federación serán auxiliadas por las locales, tratándose de empresas o establecimientos que, en los demás aspectos derivados de las relaciones laborales, estén sujetos a la jurisdicción de estas últimas".

-Artículo 529.

"De conformidad con lo dispuesto en el artículo 527-A, las autoridades de las Entidades Federales deberán:

1) Poner a disposición de las Dependencias del Ejecutivo Federal competentes para aplicar esta Ley, la información que éstas le soliciten para estar en aptitud de cumplir sus funciones;

2) Participar en la integración y funcionamiento del respectivo Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento;

3) Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las violaciones que cometan los patronos en materia de capacitación y adiestramiento o intervieran en la ejecución de las medidas que se adopten para sancionar tales violaciones y para corregir las irregularidades en las empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local;

Ley Federal del Trabajo

4) *Coadyuvan con los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento;*

5) *Auxilian en la realización de los trámites relativos a las constancias de habilidades laborales;*

6) *Previo determinación general o solicitud específica de las autoridades federales, adoptar aquellas otras medidas que resulten necesarias para auxiliarles en los aspectos concernientes a tal determinación o solicitud.*

Ley Federal del Trabajo

-Artículo 537.

"El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

Frac. III. Organiza, promueve, supervisa la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y,

Frac. IV. Registra los

constancias de habilidades laborales".

-Artículo 538.

"El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

-Artículo 539.

"De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades:

Ley Federal del Trabajo

...III. En materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores:

a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;

b) Estudiar y en su caso, sugerir la expedición de convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento,

en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos Comités;

Ley Federal del Trabajo

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 deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda;

d) Autorizan y registran, 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 y en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido;

e) Aprobar, modificar o

ESTA TAREA NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten;

f) Estudian y sugieren el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestran a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 153.B;

g) Dictaminan sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidos en el Capítulo 111 Bis del Título Cuatro;

h) Establecen coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y en su caso, para la expedición de certificados, conforme a lo dispuesto en esta ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor.

Ley Federal del Trabajo

i) En general, realizan todas aquellas que los leyes y reglamentos encomiendan a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

IV. En materia de registro de constancias de habilidades laborales:

a) Establecen registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades.

-Artículo 40.

A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el derecho de los siguientes asuntos:

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

...VI. Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el traba-

fo, requieran los sectores
productivos del país, en
coordinación con la Secretaría
de Educación Pública.

2.3 ORGANISMOS ENCARGADOS DE LA CAPACITACION

En los últimos años, se ha observado en nuestro país una mayor conciencia de la importancia que tiene el mejorar la preparación de los mexicanos, por lo que se han creado y fortalecido organismos encargados de dicha labor.

Estudios realizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, muestran que existe una alta concentración de las actividades de capacitación en el D.F., pudiéndose además observar que la mayor parte de los esfuerzos en materia de capacitación están enfocados hacia el sector terciario de nuestra economía, presentándose cierto rezago con respecto al sector secundario y un descuido casi total hacia el sector primario.

Existen en México tres tipos de instituciones encargadas de la capacitación:

- 1) Instituciones Públicas*
- 2) Instituciones Privadas*
- 3) Instituciones Educativas*

2.3.1 Instituciones públicas

Constituyen este tipo las dependencias jurídicamente relacionadas con Organismos Gubernamentales Federales, Estatales, Municipales e incluso Internacionales. Se agregan también algunas instituciones con características jurídicas diferentes, pero estrechamente vinculadas ya sea institucional o financieramente a Organismos Públicos, Federales, Estatales, Municipales o Internacionales.

El poder Ejecutivo Federal en su Programa Nacional de Capacitación y Productividad, establece una diferenciación entre la capacitación en el trabajo y la capacitación para el trabajo. (15)

CAPACITACION EN EL TRABAJO

Se refiere a la habilitación o mejoramiento de un trabajador sujeto a una relación formal de trabajo, existiendo la obligación patronal de otorgarla y el derecho del trabajador a recibirla.

Al reformarse la fracción XXXI, apartado "A" del

(15) *Sec. Del Trabajo y Previsión Social, Capacitación Externa, cuaderno INE7, p. 21.*

artículo 123 Constitucional, se creó el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, que tiene como finalidad el aplicar, vigilar y hacer cumplir las disposiciones relacionadas con esta materia.

En un principio, este sistema fue administrado por la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), cuyas atribuciones en la actualidad, han sido asignados a la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; dicho sistema ha sido estructurado en 4 niveles.

1) Primer nivel: Se encuentra representado por las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, las cuales tienen como principal función, tal como lo establece el artículo 153-1 de la Ley Federal del Trabajo, la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerir las medidas tendientes a perfeccionarlos. Todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y las empresas. Así mismo, las comisiones deberán asegurarse de que todo lo convenido entre patrones y trabajadores se lleve a cabo y evaluarán los resultados de las acciones que se desarrollen en la empresa.

FORMA DE CONSTITUCION

Deberán ser integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, mismo que dependerá básicamente del número total de empleados en la empresa.

Teniendo así:

<u>No total de empleados en la empresa:</u>	<u>No. de representantes por sector:</u>
No mayor a 20	1 representante
De 21 a 100	3 representantes
Más de 100	5 representantes

REQUISITOS

a) Requisitos mínimos para ser representante de los trabajadores:

- Sea trabajador de la empresa
- Sea mayor de edad
- Saber leer y escribir
- Tener buena conducta
- Ser designado conforme a las disposiciones estatutarias del sindicato o ser electo en Asamblea de

Trabajadores de la Empresa.

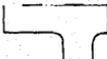
- *Aquellos otros que acuerden los trabajadores*

6) Requisitos mínimos para ser representante del patrón:

- *Sea mayor de edad*
- *Saber leer y escribir*
- *Tener buena conducta*
- *Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.*

La duración en el cargo será determinada por la misma comisión.

A continuación incluimos formatos proporcionados por la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, relativos a la manera como deben las empresas informar a este Organismo, tanto sobre la constitución de su Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, como de la forma de dar aviso sobre la actualización de la mencionada Comisión, cuando existan cambios en la misma:



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.
SUBSECRETARIA "B"
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

NO ENTRADA	NO LLENAR
------------	-----------

I. - DATOS DE LA EMPRESA:

NOMBRE O RAZON SOCIAL		RFC		NO LLENAR	REG I M S S
CALLE	NO EXT	NO INT.	COLONIA	POBLACION	CODIGO POSTAL
MPIO. O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR	ENTIDAD FEDERATIVA		NO LLENAR	TELEFONO (S)
SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO					
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA					NO LLENAR

II. - DATOS DE LOS TRABAJADORES

No. TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA	No. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	No. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON CONTRATO		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		INDIVIDUAL	COLECTIVO	LEY

III. - DATOS DEL SINDICATO

DENOMINACION				No. REGISTRO	
CALLE	NO EXT	NO INT.	COLONIA	CODIGO POSTAL	
POBLACION	MPIO. O DELEGACION POLITICA			NO LLENAR	
ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO (S)			

FORMA DC-1

HOJA | ANVERSO

IV- CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

"EL NUMERO DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES DEBE SER EXACTAMENTE IGUAL AL NUMERO DE REPRESENTANTES DEL PATRON"

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA

INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION MIXTA DIA _____ MES _____ AÑO _____
 DURACION EN EL CARGO _____ (CONFORME A LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO)
 SI LA COMISION MIXTA RIGE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL _____ Y DOMICILIOS _____

V- DOCUMENTACION ADJUNTA

- BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO (FIRMADAS POR LA COMISION MIXTA)
 - RELACION DEL TOTAL DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON LA FIRMA DE CERTIFICACION DE LA MAYORIA (CUANDO NO HAY SINDICATO).

VI- CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

POR LOS TRABAJADORES _____ NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O REPRESENTANTE LEGAL CUANDO NO HAY SINDICATO BASTARA CON ANEXAR LA RELACION	POR LA EMPRESA _____ NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL LUGAR Y FECHA _____
---	--

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APERCIBIDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "B"
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
DIRECCION DE SUPERVISION, AUTORIZACION Y REGISTRO
INFORME SOBRE LA ACTUALIZACION RELATIVA A LA COMISION
MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

I.- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA

--

No. DE REGISTRO DE LA COMISION MIXTA

--

II.- DOMICILIO DE LA EMPRESA

CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA
POBLACION	C. P.	MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR
ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO (S)	

No. DE OFICIO DE REGISTRO

--

No. DE ENTRADA DE ACTUALIZACION

NO LLENAR

SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO

--

III.- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA

DATOS ANTERIORES	
NOMBRE	R F C

DATOS ACTUALES		
NOMBRE	R F C	FIRMA

IV.- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES ANTE LA COMISION MIXTA

DATOS ANTERIORES	
NOMBRE	R F C

DATOS ACTUALES		
NOMBRE	R F C	FIRMA

V MODIFICACION DE LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION MIXTA

VI MODIFICACION DE LA EMPRESA O DEL SINDICATO

TIPO DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES
R.F.C.		
IMSS		
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA		
DOMICILIO DE LA EMPRESA		SE DEBIO HABER ANOTADO EN LA PRIMERA HOJA (ANVERSO)
GRUPO O ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		
Nº DE ESTABLECIMIENTO		ANEXAR RELACION CON DOMICILIOS
Nº DE TRABAJADORES		
RELACION LABORAL		
NOMBRE DEL SINDICATO		
DOMICILIO DEL SINDICATO		
OTROS (ESPECIFICAR)		

VII CERTIFICACION DE LA ACTUALIZACION

 NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

 NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O C. ELEGIDO POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES

LUGAR Y FECHA _____

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APEROBIOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE SE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD

2) En el segundo nivel están los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, que son órganos auxiliares de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y están relacionados con las diferentes ramas industriales o actividades económicas.

FUNCIONES

a) Participa en la detección de las necesidades de capacitación, proponiendo oportunamente sistemas y realizando recomendaciones sobre planes y programas efectivos para cada una de las ramas de actividad existentes.

b) Evaluar los resultados obtenidos y gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias respectivas.

3) El tercer nivel, tiene como finalidad el dar asesoría a las diferentes regiones del país y está representado por los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento y el Consejo Consultivo del Empleado.

4) Por último, tenemos el cuarto nivel representado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que de acuerdo con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo, cuenta

con las siguientes atribuciones:

- Organizar, promover supervisar las Comisiones Mixtas y los Comités Nacionales de Capacitación.
- Registrar y autorizan los planes y programas de capacitación, así como las constancias de habilidades laborales.

A continuación anexamos los siguientes formatos:

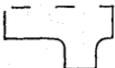
I. Forma para la presentación resumida del Plan y de los Programas de Capacitación y Adiestramiento.

II. Forma para la presentación de modificaciones al Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

III. Constancia de habilidades laborales

IV. Lista de Constancias de habilidades laborales.

V. Forma única para el informe sobre la constitución de la Comisión Mixta y presentación resumida del Plan y de los Programas de Capacitación y Adiestramiento para empresas hasta con 19 trabajadores; todas ellas elaboradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social:



SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

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

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON

REGISTRO PATRONAL DEL IMSS

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON:			
CALLE	Nº EXT.	Nº INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION		C. P.
MUNICIPIO	NO SE LLENE	ENT. FEDERATIVA	NO SE LLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA			NO SE LLENE
TIPO DE CONTRATO	FECHA DE CELEBRACION REVISION O PRORROGA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LET	Nº TOTAL DE TRABAJADORES	
INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>		HOMBRES _____ MUJERES _____	
COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>			
		DIA MES AÑO	

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN		Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:			
		PROGRAMAS ESPECIFICOS	PROGRAMAS GENERALES		
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	DEL	AL	Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:		
	DIA MES AÑO	DIA MES AÑO	ALFABETIZACION	PRIMARIA	SECUNDARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SMO. SRA. DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL, O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____ NOMBRE	_____ NOMBRE
_____ FIRMA	_____ FIRMA

HÓJA I ANVERSO

* PROPORCIONAR EN HOJAS POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES AL R.F.C., LA CLAVE DEL IMSS, Y EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN.

FORMA-DC-2

III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *																	
DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA			
		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO		

* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

IV.- NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES
 POR PUESTOS DE TRABAJO *

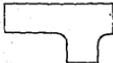
DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENA)

V.-MODALIDAD Y DURACION DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS
 NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES

No. PROGRAMAS Y DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:						
		PROGRAMAS ESPECIFICOS				PROGRAMAS GENERALES		
SIGA EL ORDEN ARD. 14	DURACION	INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO INDEP O INSTITUCION CAPACITADORA		No. DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
		No.	TOTAL DE HORAS	NOMBRE	No. DE R.F.C.	PLUESTO		

HOJA 2 REVERSO

ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y
PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

RF.C. DE LA EMPRESA O PATRON

I. - DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON			
CALLE	No. EXT.	No. INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION	C. P.	
MUNICIPIO	NO. M. LITR.	ENTIDAD FEDERATIVA	NO. M. LLER.
No. DE REGISTRO DEL PLAN		No. DEL OFICIO DE REGISTRO	

II. - TIPO DE MODIFICACIONES (SEÑALE CON UNA X EN CUAL DE LOS SIGUIENTES RUBROS EXISTEN MODIFICACIONES)

1.- RF.C. DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	6.- DENOMINACION DE PUESTOS	<input type="checkbox"/>	11.- INSTRUCTORES EXTERNOS	<input type="checkbox"/>
2.- No. DE ESTABLECIMIENTOS	<input type="checkbox"/>	7.- DURACION DE LAS ETAPAS	<input type="checkbox"/>	12.- DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIV. EDUC.	<input type="checkbox"/>
3.- No. DE TRABAJADORES POR PUESTO	<input type="checkbox"/>	8.- PROGRAMAS ESPECIFICOS	<input type="checkbox"/>	13.- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	<input type="checkbox"/>
4.- No. DE PARTICIPANTES EN MV. EDUC.	<input type="checkbox"/>	9.- PROGRAMAS GENERALES	<input type="checkbox"/>	14.- OTRAS MODIFICACIONES	<input type="checkbox"/>
5.- PERIODO QUE ABARCA EL PLAN	<input type="checkbox"/>	10.- INSTRUCTORES INTERNOS	<input type="checkbox"/>		

III. - FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES

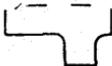
NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO, DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____ NOMBRE	_____ NOMBRE
_____ FIRMA	_____ FIRMA

IV.- ESPECIFICACION DE LAS MODIFICACIONES (Señale de manera concreta y resumida las modificaciones efectuadas al plan y programas).

CLAVE DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES -	DATOS ACTUALES

HOJA | REVERSO

* ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SEA NECESARIO



CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

FECHA EN QUE SE OTORGA

DÍA MES AÑO

EXPEDIDA AL C.:

NOMBRE DEL TRABAJADOR

REG. FED. DE CONT.

PUESTO DE:

QUIEN LLEVO Y APROBO EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL

EN:

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON

REG. FED. DE CONT.

CALLE

No. EXT.

No. INT.

COLONIA

POBLACION

C. P.

MUNICIPIO

ENT. FEDERATIVA

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA

No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA

ORIGEN DE LA CONSTANCIA

PROGRAMA ESPECIFICO ADHESION A PROGRAMAS
GENERALES

No. DE REG.

EXAMEN DE SUFICIENCIA O
COMPROBACION DOCUMENTAL

CLAVE

DURACION DE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR

FECHA DE INICIO DEL PRIMER CURSO

MES

AÑO

FECHA DE TERMINACION
DEL ULTIMO CURSO

MES

AÑO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO DE TRABAJO A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA

ANVERSO

FORMA DC-4

RELACION DE AGENTES CAPACITADORES QUE IMPARTIERON LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO
AL TRABAJADOR A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA.

NOMBRE DEL CURSO, EVENTO, NIVEL EDUCATIVO Y/O PROGRAMA GENERAL.	PROGRAMA ESPECIFICO DE LA EMPRESA				PROGRAMAS GENERALES		DURACION (HORAS)	FIRMA DEL AGENTE CAPACITADOR
	INSTRUCTOR INTERNO	INST. EXT. IND. O INST.	CAPACITADORA		AGENTE CAPACITADOR			
	NOMBRE	R. F. C.	NOMBRE	N ^o DE REGISTRO	NOMBRE	N ^o DE REGISTRO		

AUTENTICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CON N^o de REGISTRO _____

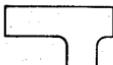
REPRESENTANTE DE LA EMPRESA
ANTE LA COMISION

FIRMA DEL TRABAJADOR

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES
ANTE LA COMISION

NOMBRE, R.F.C. Y FIRMA

NOMBRE, R.F.C. Y FIRMA



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "B"
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

FECHA		
DIA	MES	AÑO

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	REG. FED. DE CONT.
	REG. IMSS

CALLE	Nº. EXT.	Nº. INT.	COLONIA
-------	----------	----------	---------

POBLACION	C.P.	MUNICIPIO	ENTIDAD FEDERATIVA
-----------	------	-----------	--------------------

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA	Nº DE MES DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
---	---

RELACIONE A LOS TRABAJADORES AGRUPANDOLOS POR PUESTO DE TRABAJO

PUESTO DE TRABAJO	C.N.O (NO SE LLENE)	NOMBRE DEL TRABAJADOR	REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	FECHA EN QUE SE EXPIDIO LA CONSTANCIA

ANVERSO

FORMA - DC - 5



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "B"
Dirección General de Capacitación y Productividad
FORMA UNICA PARA EL INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA Y PRESENTACION REBUNIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EMPRESAS HASTA CON 19 TRABAJADORES

No. DE ENTRADA _____ NO SE LLENE

I. DATOS GENERALES				No. DE ENTRADA _____ NO SE LLENE	
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON _____				R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON _____	
CALLE _____	No. EXT. _____	No. INT. _____	C.P. _____	REGISTRO PATRONAL DEL IMSS _____	
COLONIA _____	POBLACION _____		TELEFONO _____	APARTADO POSTAL _____	
MUNICIPIO DELEGACION POLITICA _____	NO SE LLENE	ENTIDAD FEDERATIVA _____		NO SE LLENE	
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA _____	NO SE LLENE	No. TOTAL DE TRABAJADORES _____	HOMBRES _____	MUJERES _____	

II. CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO						
REPRESENTANTE PATRONAL			REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES			INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION DIA _____ MES _____ AÑO _____ DURACION EN EL CARGO _____
NOMBRE _____	FIRMA _____	R.F.C. _____	NOMBRE _____	FIRMA _____	R.F.C. _____	
ANEXAR BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO _____		TIPO DE CONTRATO _____	INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>	COLECTIVO <input type="checkbox"/>	LEY <input type="checkbox"/>	

III. CARACTERISTICAS DEL PLAN		ETAPAS DE CAPACITACION		No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:	
No. DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN Y LA COMISION MIXTA _____	Numero programadamente total apartos que comprende el plan _____	Periodo que abarca la etapa _____	PROGRAMAS ESPECIFICOS _____	PROGRAMAS GENERALES _____	
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN _____	DEL _____ AL _____	DEL _____ AL _____	No. DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:		
DEL _____ DIA MES AÑO _____	DEL _____ DIA MES AÑO _____	DEL _____ AL _____	ALFABETIZACION _____	PRIMARIA _____	SECUNDARIA _____

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA		NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O DE SU REPRESENTANTE LEGAL. O EN SU CASO DEL REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA	
_____ NOMBRE	_____ FIRMA	_____ NOMBRE	_____ FIRMA

HOJA 1 ANVERSO

*PROPORCIONAR POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES AL R.F.C., LA CLAVE DEL IMSS Y EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS FORMA DCU EN LOS QUE RIGE EL PLAN Y LA COMISION MIXTA.

IV. DESCRIPCION DE LAS ACCIONES DEL PROGRAMA*

No. DE ETAPA	DENOMINACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO CONFORME AL ORDEN EN QUE SE CAPACITARAN	No. TOTAL DE TRABAJADORES DE CADA PUESTO	NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS A IMPARTIR POR PUESTO	DURACION TOTAL DE HORAS	OBJETIVOS DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR:			
						1) INSTITUCION CAPACITADORA	2) INSTRUCTOR EXTERNO	3) INSTRUCTOR INTERNO	4) AGENTE AUXILIAR
						CLAVE	NOMBRE	REGISTRO ET y PG o R.F.C.	PUESTO (Instructor Interno)

HOJA 1 REVERSO *ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS
 LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APERCIBIDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD. FORMA DCU

No obstante los esfuerzos realizados en materia de capacitación, existen todavía muchas cosas por hacer y deficiencias por cubrir, pudiéndose mencionar entre ellas:

a) Un excesivo centralismo de poder y control, aunado a una escasa participación de los órganos locales.

b) La presencia de un burocratismo que hace tediosos los trámites de registro.

c) Falta de la infraestructura adecuada y carencia de recursos materiales suficientes.

CAPACITACION PARA EL TRABAJO

Se trata de la preparación de una persona que aún no se encuentra laborando pero que tiene la intención de hacerlo.

A fin de promover la capacitación para el trabajo, el Gobierno Federal ha facultado a varias instituciones para que apoyen dicha actividad, destacando entre ellas, por su notable labor, la Secretaría de Educación Pública y el Institu-

lo Mexicano del Seguro Social.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

Esta Institución en forma coordinada con las dependencias del Gobierno Federal, Gobiernos Estatales, Municipios y Fideicomisos; organiza, promueve y supervisa programas de capacitación y adiestramiento.

Para tales efectos, tiene establecidas instituciones regionales, escuelas técnicas, industriales y comerciales, así como centros de capacitación para el trabajo industrial.

Imparte cursos a diferentes niveles, entre los que podemos mencionar:

Ingeniería Mecánica

Química

Electricidad

Electrónica Industrial

Máquinas de combustión interna y mecánica

Dibujo Industrial

Radic y Televisión

Ciencias Físico-Matemáticas

Ajuste de Banco, etc.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

El IMSS además de cumplir con su objetivo principal de dar asistencia médica, desarrolla programas encaminados a proporcionar adiestramiento técnico y capacitación para el trabajo, persiguiendo con ello:

- *Fomentar la salud*
- *Prevenir enfermedades y accidentes*
- *Contribuir a la elevación del nivel de vida del Mexicano.*

Este organismo ayuda a la población a conservar su salud por medio de cursos directos y anuncios en radio y televisión, así como brindando educación higiénica, materno infantil, sanitaria y de primeros auxilios.

Con el objeto de proporcionar a la Industria personal capacitada a corto plazo, el IMSS ha creado centros en los que se imparten diversos cursos, entre los que se encuentran:

*Torno-Cepillo-Fresadora
Carpintería
Instalaciones sanitarias y de gas
Diseño de herramientas*

Dibujo Mecánico-Arquitectónico

Acabados Industriales

Tapicería

Soldaduras

Moldes y Tracqueles

Por otro lado, la Dirección General de Ciencia y Tecnología del Mar, la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria y la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, desarrollan programas de capacitación para el trabajo demandados directamente por las empresas en base a sus verdaderas necesidades.

La Ley Federal de Turismo, facultó a SECTUR para promover acciones de capacitación por medio del establecimiento de centros en los que se impartan cursos específicos.

Por su parte, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en coordinación con la Cámara Nacional de la Industria de Transportes y Comunicaciones, también fomenta la capacitación para el trabajo.

De la misma manera, el Instituto Nacional de Educación para Adultos (INEA), desarrolla programas en y para el trabajo que pueden ser aprovechados por las empresas.

2.3.2 Instituciones privadas.

Constituyen este tipo las Instituciones que gozan de independencia y autonomía de los Poderes Públicos, que imparten formación ya sea como actividad principal o secundaria y que de ninguna manera imparten paralelamente educación formal. (16)

Existen muchas de estas instituciones tanto en el D.F. como en provincia, siendo a menudo muy costosos sus servicios, por lo que son utilizados casi siempre por las empresas y muy pocas veces por las personas en forma individual.

Sus servicios se encuentran orientados generalmente hacia las siguientes áreas:

Gestión

Administración

Relaciones Humanas

Selección

Evaluación de Personal

Asesoría Administrativa, etc.

(16) *Sec. Del Trabajo y Previsión Social, Op. cit. p. 22.*

Como ejemplo de este tipo de institución podemos mencionar el Grupo TEA Dática, S.A.

2.3.3 Instituciones educativas

Constituyen este tipo las Instituciones e Dependencias de Instituciones Privadas y Oficiales, que imparten educación formal y que además de esta actividad, imparten formación profesional.

Se trata generalmente de extensiones de las Instituciones Educativas Formales, son relativamente especializadas en cuanto a servicios prestados y secciones atendidas, poco numerosas y muy recientes. Un ejemplo de ellas lo constituye el CENALEP. (17)

No obstante el crecimiento que se ha logrado con respecto a las Instituciones Capacitadoras, aún son insuficientes para satisfacer la demanda existente en nuestro país, esto aunado a la falta de promoción de las mismas, lo que trae como consecuencia su desaprovechamiento.

(17) Sec. Del Trabajo y Previsión Social, Op. cit. p. 22.

CAPITULO 3

*LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION
EN LA CAPACITACION DE PERSONAL*

3 LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION DE PERSONAL.

La actividad del Licenciado en Administración en el proceso de capacitación es muy importante, ya que es básico el desarrollo del personal para el buen funcionamiento de la empresa, cualesquiera que sea su giro.

El mencionado profesionista, debe aplicar el Proceso Administrativo, así como su iniciativa para que la capacitación sea efectiva y coadyuve a que los empleados y funcionarios sean más capaces al desempeñar su trabajo y por lo tanto, la Organización logre todos los objetivos fijados.

El Administrador debe detectar las necesidades de capacitación que existen en cada área y departamento, diseñar programas acordes a esas necesidades y evaluar resultados.

Si no se impulsa el desarrollo del personal de una empresa, sus recursos monetarios no fluirán en la forma más productiva ni se podrán aprovechar los grandes avances de la tecnología moderna, pues no se contará con individuos que posean criterios amplios de actuación.

3.1. APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO A LA CAPACITACION

Con la finalidad de tratar de explicar en una forma clara el desarrollo de un programa de capacitación, nos hemos apoyado en el Proceso Administrativo, adaptando a él las diferentes fases del trabajo de Capacitación.

Como ya mencionamos con anterioridad, nos basaremos en el criterio de Agustín Reyes Ponce, manejando así las siguientes fases:

*Previsión
Planeación
Organización
Integración
Dirección
Control*

Cabe afirmar que ninguna de las etapas citadas es independiente ni se realiza en un momento diferente a las demás, sino que todas están sincronizadas entre sí.

3.1.1. Previsión

La previsión es la fase inicial del Proceso Administrativo y persigue dar respuesta a la pregunta ¿Qué puede hacerse?

Antes de iniciar el desarrollo de un plan de capacitación, se requiere tener bien definidos aquellos objetivos que la empresa desea alcanzar por medio de su conducto.

Se puede decir que toda organización persigue a través de la capacitación objetivos tales como: (18')

- Incrementar la productividad.*
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.*
- Dar al trabajador la preparación necesaria para poder desempeñar puestos de mayor responsabilidad.*
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.*

(18') Amaro Guzman Raymundo, Administración de Personal. (1a. Edición, México: Editorial Limusa, 1981) p. 267.

- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión del entrenamiento.

- Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.

- Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renunciaciones, destituciones y otros.

- Promover el mejoramiento de las Relaciones Públicas de la Institución y de los sistemas de comunicación internos.

- Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral del trabajo más elevada.

- Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.

- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.

- Reducir el costo de operaciones.

¿ Qué puede hacerse?.

Esta interrogante implica analizar todas aquellas alternativas de acción existentes, con la finalidad de seleccionar la más conveniente, llevándose a cabo en el caso de la capacitación, por medio de la Detección de Necesidades.

Detección de Necesidades.

El punto de partida para llevar a cabo un programa de capacitación es la detección de necesidades, ya que no podemos implantarlo sin saber quien necesita capacitarse y que tipo de conocimientos o habilidades debe adquirir.

Una necesidad de capacitación se puede definir como: "Aquellas carencias de conocimientos, habilidades o actitudes que un trabajador tiene en relación con las que demanda el puesto que ocupa" (19)

Dicho en otras palabras, cuando nosotros deseamos

(19) Publicaciones MARYNKA, S.A., Guía para la formulación de Programas de Capacitación y Adiestramiento.

detectar las necesidades de capacitación en una empresa, debemos establecer la siguiente comparación: ¿Cuál es la manera apropiada de trabajar? y ¿Cuál la forma como realmente se trabaja?

Existen dos tipos de necesidades de capacitación, las manifiestas y las encubiertas.

Necesidades Manifiestas

Son aquellas que surgen cuando se cambia a un trabajador de puesto o cuando modificaciones en el sistema de trabajo.

Necesidades Encubiertas.

Bajo esta denominación se incluyen todas aquellas necesidades que surjan por condiciones diferentes al cambio de puesto o de sistema de trabajo.

Importancia de la detección de necesidades de Capacitación:

1') Es una fuente de información para poder seleccionar los cursos que la empresa requiere.

2') Por medio de la detección de necesidades el empresario realiza sus programas estando seguro de que serán beneficios tanto para la empresa como para el trabajador, evitando el "capacitar por capacitar".

3') Al realizar un estudio de este tipo, podemos llegar a conclusiones tales como:

- Existen muchos problemas de desempeño que no se deben a falta de capacitación, (necesidad de capacitación y desempeño ineficiente no siempre están ligados) entre los que mencionaremos:

Una inadecuada selección.

En ocasiones el jefe se da cuenta de que uno de sus trabajadores no está rindiendo adecuadamente y puede atribuirlo a falta de capacitación, pero el problema puede ser más bien que se tiene al trabajador laborando en un puesto para el que no tiene aptitudes, por lo que la solución al problema sería más que capacitarlo, transferirlo a otro puesto.

Falta de motivación:

Otras veces se puede presentar el problema de que un trabajador no sabe y no muestra interés por aprender, pudiendo ser que esta actitud se deba a una falta de motivación, al sentir el trabajador que sus esfuerzos no son tomados en cuenta.

Análisis para la Detección de las Necesidades de Capacitación.

La detección de las necesidades de capacitación se realiza por medio de:

- A) Análisis de la Organización.
- B) Análisis de Operaciones.
- C) Análisis humano

A) Análisis de la Organización.

Este análisis tiene como finalidad el detectar en que parte de la Organización se requiere más de la capacitación. Para lo cual, es necesario hacer un estudio general de la empresa orientado hacia sus objetivos, los recursos con los que cuenta y la manera como estos últimos se están

aprovechando para la consecución de los fines propuestos.

Cuando no se logran las metas establecidas por la empresa y existen fallas en la organización, tales como: falta de planeación, inadecuada delegación de autoridad, deficiente sistema de sueldos y salarios, etc; la conducta tanto individual como colectiva se ven afectadas.

El análisis de todos estos aspectos es esencial para encontrar necesidades de entrenamiento, ya que por medio de ello nos podemos dar cuenta de:

1') Si los recursos humanos de la empresa son adecuados para sus operaciones presentes y futuras.

2') Si la empresa esta funcionando correctamente en cada uno de sus niveles.

3') Si el clima existente propicia que el trabajo se realice eficientemente, etc.

En resumen, el análisis de la Organización responde a la pregunta ¿Donde se necesita la capacitación? (refiriendonos a un departamento, una gerencia o la empresa en su conjunto).

B') Análisis de Operaciones.

Se refiere a un puesto en general y tiene como objeto el analizar las actividades que integran una tarea, determinando la manera como deben realizarse y el comportamiento que debe presentar el responsable de dicho puesto.

Seguimiento.

Se estudia minuciosamente cada paso a fin de determinar:

- Si verdaderamente es necesario.
- Si lo podemos sustituir por otro
- o si lo podemos simplificar.

Los cambios mencionados con anterioridad a menudo traen consigo necesidades de capacitación, ya que el trabajador requiere nuevos conocimientos y habilidades.

El análisis de operaciones responde a la pregunta: ¿En que debe consistir el entrenamiento?

C) Análisis Humano.

Se refiere a un empleado específicamente, teniendo este análisis gran importancia debido a que es el trabajador quién se ve afectado directamente por los programas de capacitación. Consta de dos pasos:

1') Análisis Humano Propiamente Dicho.

2') Análisis Humano de Diagnóstico.

El primer paso, no es otra cosa que darnos cuenta de la manera como el empleado está llevando a cabo sus tareas.

El análisis de diagnóstico por su parte, se utiliza cuando se descubre que el rendimiento del trabajador es deficiente, creándose la necesidad de determinar las habilidades, conocimientos y actitudes que debe desarrollar el individuo para mejorar. (también puede ser utilizado en el momento de cambiar o ascender a un trabajador de puesto).

Ciertos comportamientos como son el ausentismo, los accidentes provocados por falta de cuidado, la apatía en el trabajo, etc; pueden ser síntomas de falta de capacitación.

El análisis humano responde a la pregunta: ¿Quién debe recibir el entrenamiento?

A continuación mencionaremos algunos aspectos y medios que pueden ayudarnos a detectar necesidades de capacitación:

Adquisición de nuevo equipo o modificación del antiguo.

Se requieren nuevas habilidades manuales y nuevos conocimientos

Surgimiento de problemas operacionales.

A menudo se presentan por que el trabajador no tiene los conocimientos y la práctica necesarios para manejar determinada situación.

Evaluación formal de la actuación individual en el trabajo.

Debiéndose realizar en forma periódica y determinándose puntos óptimos de realización que nos servirán como comparación.

Lista de Confrontación. (Descomposición de una tarea en sus partes).

Se presenta al trabajador en una lista la tarea desglosada, con la finalidad de que marque aquellos puntos en los que sienta que requiere preparación

Consultas Externas.

Su ayuda es valiosa pues utilizan gran variedad de métodos de detección, tales como: encuestas, conferencias, cuestionarios, entrevistas, etc.

Entrevistas y observación

El Director de Entrenamiento - al darse cuenta de que en determinada área o departamento se requiere de refuerzo, puede entrevistar en forma individual o en grupo a los trabajadores para obtener la información deseada.

Por otro lado, la observación ayuda muchas veces a descubrir aspectos que indican necesidades de capacitación.

Pruebas.

Representar el medio más típico para descubrir la carencia de conocimientos y/o habilidades.

Quejas, sugerencias y rumores

Si el empresario sabe escuchar y tomar en cuenta estos aspectos, pueden servirle para detectar ciertas necesidades de capacitación.

Una vez que hemos analizado cuales son nuestras necesidades, lógicamente debemos examinar cuales son las posibilidades económicas de la empresa para costear capacitación a sus trabajadores y poder en base a esto, diseñar un Plan de Capacitación.

3.1.2. Pluneación.

Plan General de Capacitación.

Para poder iniciar cualquier Plan General de Capacitación, será necesario seguir los siguientes pasos: (20')

- I *Detección de necesidades.*
 - a') *Precisar situación óptima*
 - b') *Determinar situación real*
 - c') *Contrastar los pasos a y b.*

- II *Clasificar las necesidades.*

- III *Jerarquización de necesidades.*

(20') *Publicaciones Murynku S.A., Op. Cit.*

En cuanto a la detección de necesidades, ya hemos venido hablando sobre su importancia, sobre el análisis de la Organización, las operaciones y los recursos humanos; por lo que a continuación nos referiremos a aquellos pasos que facilitarán al Director de Entrenamiento el desarrollar un plan adecuado de capacitación.

a') *Precisar la situación óptima.*

Esto se refiere a la manera como se deben hacer las cosas, precisando las situaciones óptimas que buscamos en cada área de trabajo, para lo que se requiere responder a preguntas tales como las que mencionaremos en el siguiente cuadro.

b') *Determinar la situación real.*

Ahora, contestaremos a las mismas preguntas, sólo que no de acuerdo a situaciones ideales sino conforme a la realidad.

Situación Óptima

¿Qué debe realizar un empleado y en cuanto tiempo?

¿Qué calidad de producto o servicio podemos esperar?

¿Qué equipo se requiere pana esto?

¿Qué conocimientos se requieren?

Para darles respuesta nos podemos basar en el Manual de Organización de la empresa, en experiencias anteriores o en un modelo teórico que marque la manera correcta de actuar.

c) Contrastar pasos a y b.

No es otra cosa que comparar lo ideal con lo real, como ya lo hemos hecho en el cuadro anterior.

II Clasificar las necesidades.

Una vez obtenida la información, se procede a organizar las necesidades de capacitación de acuerdo a:

Situación Real

¿Qué realiza un empleado en determinado tiempo?

¿Qué calidad de producción obtenemos?

¿Con qué equipo contamos?

¿Con qué conocimientos cuentan nuestros trabajadores?

Se les puede dar respuesta mediante entrevistas con los empleados, exámenes, discusiones en grupo, cuestionarios, etc.

- Cuda puesto
- Departamento
- Area Organizacional, etc.

III Jerarquización de necesidades.

Consiste en realizar una valoración de nuestra información, con el fin de determinar cuáles necesidades ameritan un curso de capacitación y cuáles no.

Cabe mencionar que durante la planeación, se fijarán los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de capacitación.

Previamente al establecimiento de los objetivos, será necesario determinar la población que se verá afectada por la capacitación, para lo cual deberá clasificarse la fuerza de trabajo de tal forma que: (21)

Se constituyen grupos similares de acuerdo con la preparación requerida para el desempeño del puesto, así como

(21) UCECA, Guía Técnica para la formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas, p. 25.

en base a las características individuales de los trabajadores, debiendo considerar las mismas necesidades de entrenamiento y la misma escolaridad.

A continuación ejemplificaremos lo dicho anteriormente:

Suponiendo que una empresa decidiera llevar a cabo un programa de capacitación dirigido a las secretarías en general, tendrían que analizar la escolaridad de cada una de ellas, el puesto que ocupen y las necesidades de capacitación, tomando en consideración la opinión del jefe inmediato. (Cuadro No. 1')

El formar grupos integrados cada uno de ellos por personas que presenten características similares (escolaridad, actividad laboral, necesidades de capacitación, etc); facilitará al encargado de entrenamiento el diseño de los cursos a impartir y la previa jerarquización de las necesidades de acuerdo a su importancia y urgencia. (Cuadro No. 2').

CUADRO No. 1

NOMBRE	ESCOLARIDAD	PUESTO	NECESIDAD DE CAPACITACION
Teresa Vazquez	Secretaria Bilingue	Secretaria Area de Relaciones P.	Relaciones Humanas.
Lucina Sánchez	Secretaria en Español	Secretaria Area Selección de Personal.	Reducción.
Rocio Meave.	2 años de Secretaria Ejecutiva. (carrera no concluida)	Secretaria de Personal	Registros de Personal.
Martha López	Secretaria Bilingue	Secretaria Receptionista.	Relaciones Humanas.
Susana Ballesteros.	2 años de Secretaria Ejecutiva. (carrera no concluida).	Secretaria Depto. de Organización	Archivo
Eugenia Márquez	3 años de Secretaria Trilingue. (carrera no concluida).	Secretaria Area Internacional.	Relaciones Humanas.
Laura Pastora	Secretaria en Español	Secretaria Area de Producción.	Lectura de Diagramas de producción.

CUADRO No. 1
(continuación)

NOMBRE	ESCOLARIDAD	PUESTO	NECESIDAD DE CAPACITACION.
Edith Rodríguez	2 años de Secretaria Bilingüe. (carrera no concluída).	Secretaria Area Finanzas.	Inglés
Elisa Espanza	Secretaria Bilingüe	Secretaria Depto. de Crédito.	Redacción
Carmen Morgan	Secretaria Ejecutiva	Secretaria Area de Mercado-tecnia.	Inglés.

CUADRO No. 2

GRUPO	INTEGRANTES	ESCOLARIDAD	PUESTO	CAPACITACION REQUERIDA.
1	Teresa Vaz- quez. Martha López Eugenia Marquez	Carrera Co- mercial. " "	Secretarial "A", " "	Relaciones Humanas. " "
2	Lucina Sánchez Elisa Esparza	" "	Secretarial "B"	Sintaxis y Ortografía
3	Rocio Meave.	"	Secretarial "C"	Registro y manejo de Kardex.
4	Susana Balles tenos.	"	Secretarial "D"	Métodos de Archivo.
5	Laura Pastora	"	Secretarial "E"	Lectura de Diagramas de Flujo.
6	Edith Rodriguez Carmen Morgan	"	Secretarial "F"	Inglés.

Objetivos

Los objetivos definen la dirección del aprendizaje, sirven como metas de la Organización y permiten la evaluación de los resultados.

Existen ciertos factores que influyen en la determinación de los objetivos de un programa de capacitación, entre los que podemos mencionar:

1. *Estándares de desempeño:* Qué estándares se requieren en el trabajo y que niveles de calidad se deben lograr.

2. *Habilidades y capacidades de las personas entrenadas:* Al fijar objetivos se debe tomar en consideración la capacidad que la persona o grupo de personas tiene para aprender y el tiempo que requiere para lo mismo.

3. *Factores temporales:* Cuánto tiempo se debe dedicar al entrenamiento en base a las presiones existentes en el departamento en el que se impartirá.

4. *Factores de costo:* Se refiere al desembolso que ocurre en un curso de capacitación.

5. *Beneficios:* Qué mejoras se pretenden alcanzar.

Su Clasificación.

Objetivo Genérico.

Enuncia la función que el participante dominará al terminar la capacitación y podrá servir como título del curso a impartir.

Objetivos Terminales.

Enuncian en forma separada las actividades que la persona deberá dominar y se elaboran por medio del desglose del objetivo genérico.

Estos objetivos nos ayudan a identificar los temas que se impartirán.

Objetivos Intermedios.

Se derivan de los objetivos terminales y delimitan en forma precisa la instrucción, representando los incisos del contenido del proceso.

Objetivos Específicos.

Representar en forma concisa cada acción que el trabajador será capaz de desarrollar.

En seguida ejemplificaremos la clasificación definida con anterioridad, a fin de presentarla en forma más clara. Suponiendo que nuestro curso de capacitación estuviera enfocado a enseñar a los estudiantes lo referente a la Higiene y Seguridad Industrial, los objetivos podían ser definidos de la siguiente manera:

Objetivo Genérico.

Al finalizar el curso, el estudiante deberá ser capaz de reconocer, evaluar y controlar aquellos factores ambientales que puedan causar accidentes o enfermedades de trabajo.

Objetivos Terminales.

El estudiante deberá:

A) Reconocer las causas directas e indirectas de los acci ---

dentes de trabajo, así como los medios para evitarlas.

B) Reconocer las causas de las enfermedades de trabajo, buscando las condiciones propicias para eliminarlas.

Objetivos Intermedios.

El estudiante deberá:

A.1. Saber diferenciar una práctica insegura de una condición insegura de trabajo.

A.2. Conocer la Reglamentación de Seguridad Industrial.

B.1. Saber distinguir cuándo una enfermedad es considerada profesional y cuál es el impacto que esta puede causar en el trabajador.

B.2. Conocer la reglamentación sobre Higiene Industrial.

Objetivos Específicos:

El estudiante deberá:

A.1.1. Conocer los riesgos existentes en los mate-

riales, maquinaria e instalaciones de la empresa.

A.1.2. Conocer aquéllos actos personales que pueden provocar daño a la propia persona o a un compañero de trabajo.

A.2.1. Estar informado sobre la obligación legal del empresario de contar con el equipo de protección necesario para cada actividad.

B.1.1. Conocer aquellos estados patológicos provocados por:

- Ruidos intensos.*
- Sustancias que pueden causar quemaduras, envenenamientos, intoxicaciones.*
- Luces que pueden provocar ceguera.*

B.1.2. Conocer aquellos ambientes de trabajo que afectan la producción y la personalidad del trabajador.

B.2.1. Identificar las medidas de control preventivas en los centros de trabajo, en cuanto a:

- Materiales de construcción.*
- Orientación y ubicación de los locales de trabajo.*

- *Sistemas de ventilación.*
- *Métodos de iluminación.*
- *Aseo.*
- *Suministro de agua potable.*
- *Equipo protector, etc.*

Establecimiento de Políticas y Procedimientos.

Un caso muy importante en la planeación de la capacitación, es el establecer políticas y procedimientos internos en el departamento encargado de dicha función, para asegurar su buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos preestablecidos.

Políticas.

Las políticas son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, siendo diferentes en cada empresa de acuerdo a sus necesidades.

A continuación exponemos un ejemplo práctico:

(22)

(22) *Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo, Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal (Editorial Diana) p. 529.*

POLITICA

Temu: Entrenamiento de Personal.

Generalidades:

El desarrollo y mejoramiento continuo de las aptitudes y conocimientos del empleado, son esenciales para que la operación sea provechosa y progresivo el desarrollo de la Compañía. Para asegurar el entrenamiento de los empleados, la Compañía cuenta con un departamento de entrenamiento que desarrolla internamente los cursos y programas solicitados por la Gerencia y además, ayuda a los empleados a su desarrollo personal que los lleve a aumentar su capacidad de ganancia en la Compañía.

El Departamento de Entrenamiento también es responsable de los contactos con las escuelas, universidades y consultores que tengan relación con los cursos y programas para los empleados de la Compañía.

Políticas.

Es política de la Compañía:

1) Orientar inicialmente al nuevo empleado acerca de la Compañía y su trabajo y advertirle de las normas, regla-

mentos y prestaciones.

2') Dar entrenamiento durante las horas de trabajo, cuando el empleado lo necesite para realizar efectivamente el trabajo que le haya sido asignado.

3') Ayudar al empleado a que mejore sus habilidades y aumente sus conocimientos en su propio tiempo, más allá del alcance de los requerimientos actuales de su trabajo.

4') Asegurar el acatamiento a todas las Leyes y Reglamentos Locales, Estatutos y Federales al implantar los programas de educación y entrenamiento.

Procedimientos.

Los procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa. (23')

Posteriormente al establecimiento de políticas, el área encargada de la capacitación de personal puede implantar procedimientos que le permitan llevar a cabo de una manera efectiva la administración de aspectos tales como:

(23') Reyes Ponce Agustín, *Op. Cit.* p. 172.

- *Horarios de clase*
- *Registros de inscripción y asistencia.*
- *Elaboración de Manuales de Capacitación.*
- *Estándares de actuación en clase.*
- *Aplicación de pruebas.*
- *Emisión de certificados de finalización de curso,*

etc.

A continuación incluimos un ejemplo práctico: (24)

(24) *Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo, Op. Cit. p. 531.*

PROCEDIMIENTO

Tema: Entrenamiento de Personal requerido por la Gerencia.

Definición.

Entrenamiento requerido. Es el entrenamiento que un miembro de la Gerencia asigna a un empleado para que adquiera conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño de un trabajo de acuerdo con los estándares específicos. El entrenamiento requerido tiene el mismo carácter que la asignación de un trabajo y su asistencia es obligatoria.

Procedimiento:

1. Solicitud de Entrenamiento.

El entrenamiento requerido tiene que ser solicitado directamente por el Gerente con autoridad directa sobre los empleados para quienes se recomienda el entrenamiento. Las necesidades de entrenamiento deberán preverse tantos meses antes como sea posible. Someter los requisitos de entrenamiento con seis meses de anticipación al Depto. de Capacitación para más efectivos sus servicios.

A. Solicitud de Servicios de Entrenamiento.

1. El Gerente de Línea dirigirá la solicitud de entrenamiento que se requiere, al apropiado supervisor del Departamento de Entrenamiento. Después de recibir la solicitud, el supervisor de entrenamiento o su representante, hablará con el solicitante sobre la necesidad de capacitación y el curso propuesto, su contenido y duración.

2. El Gerente de Línea preparará y pasará al supervisor de entrenamiento una solicitud escrita para la presentación del curso o programa de entrenamiento.

3. Después de recibir la solicitud escrita, se asignará al curso un especialista de entrenamiento. El especialista preparará el bosquejo del curso y lo someterá al solicitante para su aprobación y preparará material y auxiliares de entrenamiento relacionados con el curso y, en caso necesario, presentará un curso piloto para los supervisores interesados.

4. El Departamento de Entrenamiento determinará con la asistencia y la aprobación del supervisor solicitante, un plan para presentar el curso con base en la fecha en que el curso estará listo, el tiempo que los estudiantes pueden

ausentarse de sus trabajos y los honorarios en que los instructores y los salones se encuentren libres.

5. El solicitante pasará al Departamento de Entrenamiento una lista de los nombres de los empleados que van a participar en los cursos.

B. Solicitud de inscripción en cursos establecidos.

1. El supervisor dirigirá una solicitud escrita para la inscripción de su empleado en un curso establecido al supervisor de entrenamiento apropiado.

2. El supervisor de entrenamiento notificará al solicitante que su empleado ya quedó inscrito, o bien; si el curso está completo, que el nombre del empleado ha sido inscrito en la lista de espera para el siguiente programa.

II. Conducción de los Cursos.

El entrenamiento requerido se realizará en tiempo de la Compañía y siempre que sea posible dentro de sus instalaciones. En caso de que sea necesario que el Depto. de Entrenamiento envíe a los empleados a cursos externos, la Compañía pagará los gastos de transporte, materiales, libros y tarifas

por el curso y gustos de alimentación.

Un empleado normal al que se exija asistir a clase de entrenamiento en cualquier tiempo que no sea su turno de trabajo, recibirá el pago de horas que dedique al curso, de acuerdo con el pago de horas extras. El tiempo de transporte de ida y vuelta, se pagará de la misma manera. Y en caso de un empleado ejecutivo, este recibirá pago en caso de que las horas de entrenamiento y otras horas extras, sumen más de 44 horas por semana, durante dos semanas como mínimo.

III. Registros de Entrenamiento.

Se llevarán registros de todo el entrenamiento dado por la Compañía.

Cada mes se informará a la Gerencia sobre las horas de capacitación y los cursos finalizados.

Los certificados de terminación, se prepararán para cada empleado que complete un curso. Se enviará una copia al supervisor y otra al Depto. de Personal para que se incluya en los registros, dentro del expediente permanente del empleado.

Un plan de capacitación se integra por un conjunto de programas, los que a su vez, están formados por cursos.

Definiciones (25)

Plan:

Documento 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 general de actividades, para presentar una visión general de los programas que lo componen.

Programa:

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

Curso:

Conjunto de actividades de enseñanza - aprendizaje para la adquisición o actualización

de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo (ordenación y distribución de las técnicas de instrucción, materiales didácticos, contenidos temáticos, etc.)

Los programas de capacitación se pueden establecer de tres formas diferentes:

- A) Por Etapas.
- B) Por Niveles Ocupacionales
- C) Por la Naturaleza de los Cursos.

A) Por Etapas.

En este caso, los cursos se agrupan de acuerdo al período en el cual serán impartidos.

B) Por Niveles Ocupacionales.

La agrupación de los cursos se lleva a cabo en base a los niveles jerárquicos expresados en el Organigrama de la empresa, de manera que un programa quedará integrado por cursos dirigidos a trabajadores de una misma categoría, ya sea por obreros, empleados de oficina, etc.

C) Por La Naturaleza de los Cursos.

El programa se integrará por cursos referentes a un mismo tema o aspecto, pudiendo haber por ejemplo; un programa de Relaciones Públicas y otro de Desarrollo Organizacional.

Una vez fijados los objetivos, políticos y procedimientos que regirán un programa de capacitación, el Director de Entrenamiento deberá hacer y presentar ante la Alta Gerencia una descripción de las características esenciales del programa, con la finalidad de obtener la aprobación correspondiente y poder ya llevar a cabo la siguiente fase del Proceso Administrativo, la Organización.

3.1.3. Organización.

La organización constituye el último paso de la fase mecánica del Proceso Administrativo y nos servirá para estructurar adecuadamente nuestra función de capacitación.

¿Cómo se va a hacer?

Después de haber analizado diversas alternativas de acción y seleccionado aquella que cubra mejor las necesidades más apremiantes de la empresa, se deberá dar respuesta a esta interrogante.

Antes de llevar a cabo un desarrollo detallado de el programa de capacitación, es importante determinar a quién, por quién, dónde y cuándo será impartido.

Un programa puede ser elaborado para preparar a una o varias personas a la vez, pudiéndose mencionar la siguiente clasificación:

*Programas Individuales
(tipos)*

1) Programa creado para la preparación de una persona, no pudiendo ser aplicado a otros trabajadores.

2) Programa que de momento se aplica a una sola persona, pero que en otro periodo se utilizará para capacitar a otros individuos.

*Programas de Grupo
(tipos)*

1) Programa elaborado para capacitar a un grupo de personas sobre aspectos muy específicos, por lo que rara vez será aplicado en otra ocasión.

2) Programa diseñado para capacitar a muchos grupos en periodos diferentes.

¿ Dónde ?

La decisión sobre el lugar en el que se llevará a cabo la capacitación, dependerá de las características del programa y de las posibilidades de la empresa, existiendo para ello, las siguientes opciones:

A) Capacitación dentro de la empresa.

Se lleva a cabo por lo general en forma individual y sobre la marcha en el mismo lugar de trabajo. Sin embargo, con frecuencia se presenta la necesidad de preparar a varias personas sobre un mismo tema o aspecto, debiendo existir en este caso, instalaciones dentro de la empresa propias para tal función.

Cuando se presenta alguna de estas dos modalidades, es necesario seleccionar a aquella o aquellas personas que impartirán el curso, pudiendo ser:

1) El supervisor inmediato. Esta persona es muy indicada, ya que conoce cuales son las habilidades y las deficiencias de sus trabajadores.

Consideramos que de preferencia se debe recurrir al supervisor inmediato en el caso en el que la capacitación

sea de tipo individual, ya que de ser esta dirigida a varias personas, el supervisor tendría que utilizar muchas horas de trabajo para dicha actividad.

2) Entrenador Departamental. Se llama así a aquella persona que por el hecho de laborar o haber laborado en determinado departamento, ya tiene experiencia en las actividades que se realizan en el mismo y por lo tanto, posee la facilidad de enseñar a otros compañeros. Es muy útil cuando se requiere de una persona que disponga de medio tiempo o tiempo completo.

3) Entrenador proveniente del Depto. de Capacitación. Nos referimos aquí a aquella persona que tiene preparación profesional para impartir cursos de capacitación en cualquier área de la empresa.

Será importante que antes de seleccionar al entrenador, se tomen en cuenta aspectos como:

- Conocimientos técnicos.
- Familiaridad con los problemas de la empresa.
- Facilidad para las relaciones humanas.

- *Desear de ayudar a otros a aprender.*
- *Conocer el trabajo que ha de hacerse.*
- *Lealtad para la Organización y sus objetivos,*

B) Capacitación fuera de la empresa.

Se lleva a cabo cuando es necesario capacitar a grupos de personal, no existiendo dentro de la empresa recursos tanto materiales como humanos para poderse brindar internamente.

En este caso, los programas son impartidos por especialistas miembros de los centros de capacitación.

¿Cuándo?

Existen diferentes opiniones sobre el horario adecuado para impartir los cursos, sin embargo; hay dos consideraciones que nos pueden servir:

Cuando la asistencia al curso es de carácter obligatorio, es conveniente que se imparta en horas de trabajo para

que las personas se vean forzadas a asistir a él, además de existir la obligatoriedad legal de que así sea.

En cambio, cuando la asistencia es libre, el curso puede ser impartido fuera del horario de trabajo.

En cualquiera de los dos casos, es importante crear en el trabajador la conciencia de que todo lo que pueda aprender le traerá beneficios tanto en el desempeño de su trabajo, como fuera de él.

Estructuración del Programa

Como ya mencionamos con anterioridad, todo programa deberá ser autorizado por la Alta Gerencia previamente a su aplicación, de aquí la importancia que tiene el estructurarlo en una forma clara y completa.

Metodos Auxiliares:

Tableros

Son pizarrones en los que se pueden presentar algunos aspectos importantes del programa de capacitación tales como bosquejos, horarios y páginas de manual, con la finalidad de que la Gerencia haga recomendaciones

para la mejora del programa antes de invertir en los materiales del mismo.

Gráfica de Desarrollo.

Es muy importante establecer un calendario en el que se determine en que momento se desarrollará cada fase del programa. Debiendo incluir:

- Tiempo dedicado a la investigación.
- Preparación del manual de entrenamiento y materiales requeridos.
- Preparación de entrenadores y aprendices, etc.

Sesión de Apreciación.

Consiste en subrayar los puntos más importantes del curso propuesto por medio de una presentación rápida.

Preparación del Programa.

Una vez que ha sido definida la estructuración del programa, se procede a desarrollarlo. A continuación mencionaremos los pasos más importantes para tal efecto:

1 Identificar el contenido temático del curso.

En este punto nos referimos a la recopilación del material necesario para desarrollar cada tema que abarca nuestro programa, pudiéndonos basar en dos fuentes diferentes:

a) Fuentes Externas de Información.

El recabar información fuera de la empresa tiene la ventaja de que se conocen nuevas formas de llevar a cabo las cosas, enriqueciendo así los sistemas actuales de actuación.

Al acudir a bibliotecas podemos consultar una infinidad de opiniones sobre el tema de nuestro interés y seleccionar aquéllas que se apeguen más a nuestras necesidades.

Asimismo, es conveniente consultar libros técnicos, ya que las personas que los escriben son especialistas en determinada materia.

b) Fuentes Internas de Información.

Se debe aprovechar todo el material interno que posee la empresa en diversas fuentes, tales como:

- *Manuales de Políticas y Procedimientos.*
- *Análisis de Puestos.*
- *Entrevistas, etc.*

11 *Asegurarnos de que el programa esté completo.*

Al hacer una revisión de nuestro programa, nos daremos cuenta de las fallas existentes en él, previamente a su lanzamiento.

111 *Examinar las técnicas de enseñanza-aprendizaje que se pueden aplicar.*

Estas técnicas se deben seleccionar de acuerdo al objetivo que queremos alcanzar con nuestro programa y podemos clasificarlas de la siguiente forma:

a) *Técnicas para la dotación de nuevos conocimientos (Capacitación propiamente dicha).*

b) *Técnicas para el desarrollo de habilidades (Adiestramiento).*

c) *Técnicas para lograr un cambio de actitudes.*

IV. *Identificación de los medios de comunicación.*

Los puntos III y IV serán explicados con detalle en el siguiente capítulo.

V. *Luchar para lograr un efectivo aprendizaje por medio de:*

Un buen contenido:

Que asegure mantener el interés en los participantes.

Secuencia y Continuidad:

Es muy importante que el desarrollo de nuestro programa siempre lleve una secuencia lógica y se haga énfasis constante sobre los puntos más importantes a tratar.

Articulación entre enseñanza y realidad.

El programa deberá llevarse a cabo de manera que el aprendiz pueda relacionar lo enseñado con lo que realmente vive en la práctica.

Una sesión activa;

Que evite la monotonía y el aburrimiento.

Utilización de ejemplos:

Que ayude a aclarar conceptos.

Resumir y Repasar:

Con la finalidad de reforzar el aprendizaje.

VI Establecimiento de Honorario y Calendario detallados.

Deberán ser presentados en un formato cuya comprensión sea clara.

Antes de iniciar la fase dinámica del Proceso Administrativo, queremos hacer hincapié con respecto a que ninguno de los elementos de dicho proceso (previsión, planeación, organización, integración, dirección y control) es independiente y que por lo mismo, a lo largo de nuestro trabajo a menudo estarán entremezclados unos con otros.

3.1.4. Integración.

Hemos llegado ya a la parte práctica de un programa de capacitación, en donde es necesario reunir los elementos materiales y humanos requeridos para que el mencionado programa cumpla con sus objetivos.

Es preciso inventariar nuestros recursos con la fina-

lidad de poder saber "que tenemos y que nos hace falta" de aquello que determinamos como necesario durante la organización de nuestro plan de capacitación.

Existen básicamente tres tipos de recursos:

1. Recursos Humanos.
2. Recursos Materiales.
3. Recursos Técnicos.

1. Recursos Humanos.

Nos referimos a todas aquellas personas encargadas de desarrollar el proceso completo de capacitación:

- Administradores.
- Personal de apoyo técnico
- Instructores internos.
- Instructores externos.
- Integrantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

2) Recursos Materiales.

Son aquellos bienes tanto muebles como inmuebles que se destinan a la capacitación del personal. (edificios, auditorios, aulas, talleres y equipo como son los proyectores, escritorios, sillas, etc).

3) Recursos Técnicos.

Nos referimos a los sistemas y métodos que habrán de ser utilizados como apoyo al programa.

El fin primordial de la integración en la capacitación es el tener "todo listo a tiempo":

Tener listo al Entrenador.

Al seleccionar al entrenador deberán ser considerados aspectos tales como:

- Conocimientos técnicos.
- Familiaridad con los problemas de la empresa.
- Facilidad para las relaciones humanas.
- Deseos de ayudar a los demás a aprender.

- Conocer el trabajo que ha de hacerse.

Una vez decidido quién impartirá el curso, se deberá dar al entrenador cierta preparación que le ayude a desarrollar adecuadamente el programa.

Tener listos a los participantes.

Estar pendientes de que las personas a capacitar estén a tiempo en el lugar en el que se realizarán las sesiones, para lo que será necesario hacer llegar a todos los interesados los horarios y calendarios en forma impresa.

Tener preparado el lugar de trabajo.

Es conveniente que antes de que los participantes lleguen al salón, ya se tenga todo arreglado de manera que facilite la exposición. Aunado a esto, el mantenimiento y limpieza del lugar son aspectos importantes a considerar.

Es de gran utilidad el tener listos sobre el material que se ocupará durante la sesión, con el objeto de hacer una revisión física y sersionarse de que no faltará nada.

Asimismo, deberá examinarse que todo el material como son cuadros, carteles, diapositivas, etc; estén ordenados de acuerdo a la manera como se irá desarrollando la clase, verificando a la vez, que todos los aparatos estén funcionando bien.

Condiciones Físicas.

Existen algunos aspectos que a menudo son descuidados no dándoseles la importancia que tienen, ocasionando esto que baje la calidad de la sesión. Entre ellos podemos mencionar:

- La temperatura, ventilación e iluminación adecuadas propician que el aprendizaje sea mejor.
- Un buen acomodo de las bancas permite que todas las personas vean perfectamente la exposición.
- La distribución adecuada de las cartulinas y demás medios de apoyo, contribuye a que exista una secuencia y concordancia entre lo que se está hablando y lo que se observa.

3.1.5. Dirección

En un Programa de Capacitación, la Dirección juega un papel esencial, ya que en esta fase del Proceso Administrativo se toman las decisiones, se coordinan los esfuerzos de todos los que participan en la elaboración del programa, se acepta o rechaza el mismo y por último, se vigila que su desarrollo sea óptimo.

La tarea de la Dirección es el acelerar el aprendizaje y la efectividad en el desarrollo de los programas, depende en gran parte de los factores personales que influyen en las decisiones del contenido de la capacitación, los instrumentos y las técnicas.

No se puede establecer el momento específico en el cual la Dirección juega su papel, ya que ésta participa en el programa desde el momento en que se inicia, hasta que se llega a la realización y evaluación del mismo. Existiendo para tales efectos:

- Una delegación de autoridad. Con la finalidad de que los miembros del Depto. de Capacitación puedan realizar sus acciones.

- Establecimiento de los canales de comunicación necesarios para:

a) Identificar las necesidades de capacitación.

b) Informar a los interesados sobre el desarrollo del programa.

c) Difundir las instrucciones y horarios de los cursos para que sean conocidos por todos los afectados.

- Supervisar que todo se lleve a cabo de acuerdo a lo planeado.

- Determinar lo respectivo a la disponibilidad de recursos (en coordinación con el Área de Finanzas).

3.1.6. Control.

El control de la capacitación no se lleva a cabo únicamente en el momento de obtener los resultados finales del programa, sino que participa durante todo el Proceso Administrativo, aplicando los correctivos o ajustes necesarios en el caso de que no se sostengan los estándares de calidad deseables.

Antes de ponerse en práctica el programa de capacitación, el Director tiene la responsabilidad de hacer observaciones respecto a la necesidad de hacer ciertos ajustes para corregir los defectos que pudieran existir en el mismo o bien, para reforzar algunas partes.

Una vez puesto en práctica, la persona responsable deberá evaluar el programa, para lo cual es conveniente que acuda a las sesiones observando su seguimiento y realizando entrevistas tanto con el entrenador como con los participantes, pudiéndose así determinar:

- Si los objetivos se han logrado.*
- O si deben ser redefinidos o sustituidos.*

El control no concluye con la finalización del programa o cursos que lo integran, sino que posteriormente se deberán medir sus efectos por medio de cuestionarios, exámenes, charlas, o alguna otra manera.

Asimismo, debe tomarse en consideración que las necesidades de capacitación no son permanentes, sino que cambian de acuerdo a las modificaciones existentes en la empresa, dándose básicamente tres fases de cambio:

A) Cambios Organizacionales.

Tanto la empresa como el medio económico que la rodea evolucionan constantemente, lo que trae consigo la necesidad de perfeccionar cada vez más los sistemas de capacitación.

B) Operativos.

La evolución de la maquinaria, los materiales y los métodos utilizados en la producción, representa también el requerimiento de actualización de los programas de capacitación.

C) De Los Métodos de Capacitación.

Constantemente se están buscando en el mundo nuevas formas de facilitar el aprendizaje, debiendo la empresa estar actualizada con respecto a dichos avances.

Existen herramientas administrativas que nos pueden ayudar a realizar un adecuado control, entre las que podemos mencionar: (26)

(26) UCECA, Op. Cit; p. 92

1. *Las Gráficas de Gantt.*

Describen en forma cronológica la manera como se deben efectuar las actividades en cada uno de los cursos.

2. *Instructivos.*

Son guías que servirán para que los programas se desarrollen correctamente.

3. *Informes.*

Por medio de ellos, se hace conocer a los interesados la manera como se han ejecutado los programas.

4. *Registros.*

Son importantes porque presentan la información estadística que servirá para analizar si los resultados fueron los esperados.

CAPITULO 4

LOS METODOS DE CAPACITACION

y

SUS MEDIOS DE COMUNICACION

4.1 METODOS DE CAPACITACION

Existe una gran variedad de métodos que pueden ser utilizados para la Capacitación de Personal, siendo cada uno de ellos de gran utilidad si lo sabemos usar en el momento y en la forma adecuados.

Para seleccionar el método que podría ayudar al empresario a ampliar conocimientos y desarrollar destrezas en los empleados de los diferentes niveles jerárquicos, será necesario tomar en consideración:

- a) Los objetivos del programa
- b) El nivel general de desarrollo de los participantes
- c) El tipo de actividad sobre la cual se pretende capacitar.

Los métodos de capacitación que analizaremos son los siguientes:

- 1) Método Informativo
- 2) Método de Conferencia o Expositivo
- 3) Lectura Comentada o Estudio Supervisado
- 4) Instrucción Programada

- 5) *Discusión Dirigida*
- 6) *Panel de Discusión*
- 7) *Concilios*
- 8) *Diálogos Simultáneos*
- 9) *Traamiento de Ideas*
- 10) *Demcstrativa o Taller de Aprendizaje*
- 11) *Juegos Vivenciales*
- 12) *Estudio de Casos*
- 13) *Dramatización*

METODO INFORMATIVO

El método informativo es generalmente utilizado cuando se prepara a un grupo numeroso de empleados y funcionarios, o cuando se desea instruir al personal sobre la implantación de nuevos métodos, sistemas y procedimientos de trabajo o sobre cambios en la estructura organizativa de un departamento. Se realiza por medio de una disertación que puede auxiliarse con grabados, proyecciones cinematográficas y otros medios.

METODO DE CONFERENCIA O EXPOSITIVO

Es el más generalizado en la capacitación de personal y constituye uno de los métodos más eficaces para la consecución de los objetivos empresariales en materia de aprendizaje.

La exposición o conferencia consiste en que una persona conocida como instructor, presenta en forma oral un tema ante un grupo de personas, con la finalidad de darles conocimientos por medio de la información. Por su parte, los participantes escuchan, contestan las preguntas formuladas por su instructor y hacen planteamientos acerca de los conocimientos recibidos.

Para que una conferencia tenga éxito, es necesario que todos participen con sus propias experiencias, debiendo darse las siguientes condiciones:

- Un buen moderador
- Número de miembros más o menos limitado
- Un buen espacio físico.
- Material adecuado
- Interés y apoyo por parte de la Gerencia

Es recomendable que el conductor cuente con lo que se llama Plan de Discusión, el cual es una guía que ayuda a encaminar el tema de manera que sea bien manejado y totalmente cubierto. Dicho plan debe englobar:

- Los objetivos de la conferencia
- La secuencia lógica del tema

- Los puntos a cubrir
- Las preguntas que hacen, materiales y auxiliares que utilizan, etc.

Por otro lado, cabe mencionar que un programa de entrenamiento generalmente consta de una serie de conferencias, siendo la primera de ellas sumamente importante, ya que si no es lo suficientemente interesante y amena, las personas evitarán asistir a las posteriores.

Durante esta primera conferencia, el conductor debe tratar de conocer al grupo, romper el hielo, analizar las actitudes de sus miembros y la personalidad de los mismos, ya que cada grupo es diferente y aquellos métodos que fueron eficaces para uno de ellos, pueden ser un fracaso para otro.

Existen muchos auxiliares tales como los cuadros, las películas, las dramatizaciones, etc; que pueden ayudar al conferencista a lograr un mejor entendimiento.

LECTURA COMENTADA O ESTUDIO SUPERVISADO

Esta técnica se caracteriza porque el educando representa la parte activa, mientras que el instructor se encarga

únicamente de supervisor. De esta manera, el participante no se ve presionado, pues aprende a su propio ritmo por medio de instrucciones que se le proporcionan en forma impresa, mismas que contienen toda la información del tema a tratar.

Esta técnica de capacitación consta de una parte teórica y de uno o varios ejercicios de práctica. Una vez realizados los ejercicios mencionados, se procede a comentar los resultados correctos, lo que servirá a cada persona para autoevaluarse.

El supervisor por su parte, realiza comentarios con la finalidad de hacer más claro el tema por medio de ejemplificar con problemas reales y resolver las dudas que pudieran existir.

INSTRUCCION PROGRAMADA

Como su nombre lo dice, este método consiste en presentar información en forma programada, proporcionándosele al participante de manera que su estudio vaya de lo más simple a lo más complejo, con la oportunidad de resolver cada paso de acuerdo a como él considere lo correcto. Si su respuesta es buena, se le indica que continúe con el siguiente cuadro y de no ser así, se le da a conocer la mejor alternativa de

solución.

DISCUSION DIRIGIDA

Para la utilización de esta técnica, es necesario que el grupo a capacitar tenga un conocimiento elemental sobre el tema a tratar.

El instructor estimulará la participación, buscando la manera de orientar la conversación hacia aquellos puntos planeados de antemano.

Las opiniones se anotan en el pizarrón con el objeto de jerarquizarlas y estructurarlas, logrando así llegar a una conclusión colectiva.

PANEL DE DISCUSION

En este caso, un grupo de expositores expertos discuten frente a los aprendices sobre determinado tema, requiriéndose para ello de un moderador que no toma parte en la discusión, siendo su función el dar la palabra tanto a los expositores como a las personas a capacitar, participando estas últimas por medio de preguntas y comentarios. Además de ayudar a mantener el orden evitando que todos hablen al mismo tiempo,

el moderador sintetiza los puntos de vista planteados.

CORRILLOS

Para utilizar el método de corrillos es necesario:

1) *Formar pequeños grupos cuyo número de integrantes se decidirá de acuerdo al tamaño del grupo total. (A cada uno de estos subgrupos se le denomina corrillo).*

2) *Nombrar un moderador y un secretario para cada uno de los corrillos.*

3) *Entregar al secretario el material con el que el corrillo trabajará, mismo que será distribuido entre todos sus miembros. Dicho material está constituido por:*

- *Una tarjeta con las actividades a realizar*
- *Un cuestionario guía del análisis y la discusión*
- *Un documento informativo sobre el tema*

Una vez hecho lo anterior y habiendo conocido los objetivos y las actividades a realizar, cada corrillo o subgrupo empieza a trabajar en forma independiente, consistiendo dicho trabajo en hacer una labor de equipo controlada por

el moderador, en la cual todos analizan y discuten el tema hasta llegar a una conclusión.

Una vez terminado el tiempo fijado de antemano, el instructor pide a los secretarios que expresen las conclusiones de su grupo, para posteriormente anotarlas en el pizarrón de manera ordenada y resumida y poder así llegar a conclusiones generales.

DIALOGOS SIMULTANEOS

Este método es similar al de los carrillos, sólo que en este caso la discusión se realiza por parejas.

El trabajo se inicia cuando un moderador expone los conceptos que deberán ser analizados por las parejas durante dos o tres minutos por medio de un diálogo en voz baja que permita trabajar con mayor orden y evitar que unos con otros se interrumpan e influyencien.

Esta técnica ayuda a inyectar dinamismo a los tareas de aprendizaje, sirviendo para reafirmar o aumentar conocimientos.

TORMENTA DE IDEAS

La finalidad de la tormenta de ideas es el motivar a los integrantes del grupo a participar para que por medio de sus ideas:

- Ayuden a resolver un problema o desarrollen un proyecto.
- Colaboren al mejoramiento de la productividad por medio de aprender a tomar decisiones acertadas.

En esta forma de enseñanza se constituyen varios grupos, habiendo frente a cada uno de ellos un coordinador, el cual escuchará, anotará y tomará en cuenta la opinión de cada una de las personas, evitando el juzgarlas, pues esto desmotiva a los participantes. Posteriormente, invitará a los miembros de su grupo a analizar las propuestas dadas, examinando sus ventajas y desventajas, así como seleccionando la mejor decisión.

DEMOSTRATIVA O TALLER DE APRENDIZAJE

Este método se caracteriza porque se aprende por medio de la ejecución del trabajo.

El instructor, que a menudo es el supervisor o un trabajador calificado, al mismo tiempo que explica verbalmente las funciones de un puesto de trabajo las realiza, de manera que el aprendiz simultáneamente escucha la teoría y observa la práctica.

Después de llevarse a cabo la demostración por parte del instructor, cada participante explica lo que entendió y ejecuta el trabajo con la finalidad de ser examinado y poder corregir sus errores.

JUEGOS VIVENCIALES

Esta forma de instrucción se lleva a cabo por medio de una serie de dinámicos a las que se les denomina juegos por basarse en la competencia de los participantes. Su objetivo es crear conciencia, sensibilizar y cambiar actitudes, es decir, busca que las personas vuelvan a vivir de alguna manera ciertos hechos ya ocurridos para que puedan entender el por qué de su comportamiento y el de los demás.

ESTUDIO DE CASOS

Consiste en presentar al grupo un caso con el objeto de que los participantes aprendan a analizarlo y a encontrar

soluciones, aprovechando los conocimientos y experiencias que han ido adquiriendo con el desempeño de su trabajo.

El instructor deberá buscar casos reales y preferentemente breves que se adapten al problema o situación que se desea analizar, existiendo también por parte de algunos directores la preferencia a inventar el caso por considerar que se puede atacar de manera más directa la situación examinada, aunque esto puede traer como consecuencia que ya sobre la marcha se tenga que improvisar.

Elementos necesarios para su desarrollo.

Para poder llevar a cabo un buen estudio de casos es necesario contar con los siguientes elementos:

- 1) Informe del caso
- 2) Análisis de casos
- 3) Discusión de casos
- 4) Situación actual

INFORME DEL CASO

Es un documento en el que se describe el caso a estudiar y se distribuye a todos los participantes. En algunos

ocasiones puede ser apoyado e sustituido por películas, cintas grabadas, representación dramática, etc.

ANÁLISIS DE CASOS

El grupo estudia el caso y busca las posibles alternativas de solución, identificando las dificultades que se presentaron y buscando no a quién culpar sino más bien los motivos que los provocaron.

DISCUSIÓN DE CASOS

Debe ser dirigida por el instructor y presentar las siguientes características:

a) Delimitación perfecta del tema, utilizándose un lenguaje que pueda ser entendido por todos.

b) Un ambiente de informalidad y confianza para que todos expresen libremente sus opiniones. (no entendiéndose por esto falta de planeación y organización).

c) Respeto hacia la opinión de los demás.

SITUACION ACTUAL

No es otra cosa que el resultado de una buena o mala aplicación del método de casos, que traenó como resultado (si se lleva a cabo adecuadamente), una modificación de actitudes y un perfeccionamiento de habilidades.

DRAMATIZACION

La dramatización consiste en la representación de un tema o situación hipotética o real por medio de la actuación.

Objetivos:

- Sensibilizar sobre el comportamiento ante determinadas situaciones o problemas y así estar en posibilidad de reconocer causas y plantear soluciones.

- Mejorar la comunicación

Integrantes:

- 1) Instructor*
- 2) Participantes que actuarán*

3) Observaciones

Existen dos formas de llevar a cabo la dramatización:

- a) Dramatización estructurada o preplaneada
- b) Dramatización Espontánea

a) Dramatización Estructurada.

Se habla de este tipo de dramatización, cuando el instructor controla la actuación de los participantes por medio de la elaboración de un guión de cada uno de los papeles o roles.

Así, quienes actúan "aprenden haciendo", con la gran ventaja de que experimentan fuera del trabajo, evitándose que sus errores tengan consecuencias. Y quienes observan aprenden por medio de la imitación.

Una vez terminada la representación, se lleva a cabo una retroalimentación, en la que se hacen ver los errores cometidos y el grupo participa con sugerencias.

b) Dramatización espontánea

En este caso no existe una previa preparación de

los papeles, sino que cada actor representa a su personaje libremente.

Esta modalidad de la dramatización busca el descubrimiento de nuevos métodos de acción, reducir inhibiciones en las relaciones humanas y lograr espontaneidad; de manera que los trabajadores tengan iniciativa propia y no se sientan limitados a los patrones de conducta preestablecidos.

Al terminar la actuación, se analizan y sintetizan los resultados.

MÉTODOS PARA LA DRAMATIZACIÓN

Independientemente de que la dramatización sea estructurado o no, existen varios métodos que se pueden utilizar, mismos que mencionaremos a continuación:

MÉTODO

Inversión de Papeles

CARACTERÍSTICAS

Como su nombre lo dice, una persona representa a otra y a la vez, esta otra realiza el papel de la primera.

Ejemplo:

El supervisor se convierte en subordinado y el subordi-

nado en supervisar.

Doblado

Generalmente se utiliza, en el entrenamiento de espontaneidad. A menudo en las dramatizaciones se presenta el problema de que las personas no actúan como verdaderamente piensan y sienten, teniendo el doblado precisamente el objeto de hacer salir esos sentimientos ocultos.

Así, el actor tiene un doble que interrumpe el drama cada que se da cuenta de que la persona está pensando o sintiendo algo que no está expresando.

Monólogo

Se lleva a cabo cuando el entrenador considera que es importante enfatizar sobre determinada actitud de uno de los actores, por lo que interrumpe e interroga para sacar a luz algunos aspectos importantes.

Ejemplo:

En una dramatización entre vendedor y comprador, el entrenador puede preguntar al cliente cómo se siente,

entonces este puede responder: "se me está forzando a comprar algo que no necesito".

Lo anterior, podría ayudar al representante del vendedor a comprender que es importante que realice una labor de convencimiento en la que no presione sino motive.

Dramatización Múltiple

Varias personas pasan a representar un mismo papel con el fin de estudiar todas las variantes de actitud que se pueden presentar en un caso.

4.2 MEDIOS DE COMUNICACION FRECUENTEMENTE UTILIZADOS

El Pizarrón es un instrumento muy utilizado en la enseñanza y aprendizaje, es el más clásico.

El Rotafolios, es un rectángulo de madera e metal, en el cual se fijan, en la parte superior, hojas de cartulina u otros materiales, de tal modo que dichas hojas puedan insertarse y desinsertarse durante la exposición.

El Franetógrafo, consiste en un lienzo de franela con base de madera, sobre el cual, se colocan piezas adheribles de cartón que pueden ser removidas con facilidad.

El Magnetógrafo que es una combinación de pizarrón y franetógrafo, con la diferencia de que las piezas que se utilizan, se adhieren por medio de imán.

Pantalla, es un lienzo e cartulina, sobre la cual se realiza cualquier proyección.

Proyectores, estos equipos, son utilizados para mostrar información sobre una pantalla.

Existen varios tipos de proyector, de los cuales

mencionaremos los más utilizados:

De cine, de cuerpos opacos, de transparencias, de acetatos.

Televisores y Video-Cassetenas: son otra forma de transmitir imágenes y sonido, por medio de ellos se puede dar información a los alumnos en forma muy amena y expresiva.

Grabadoras, son equipos que captan y transmiten información a través del sonido.

Máquinas-Mostradoras, consiste en mostrar el uso de dichos instrumentos físicamente frente a los alumnos.

Simuladores, son aparatos que fingen o reproducen los efectos de una máquina determinada o de un vehículo para que el educando aprenda a operarle.

Gráficas, consisten en representaciones esquemáticas del comportamiento de un fenómeno determinado.

Manuales, son documentos que muestran un procedimiento para realizar una función determinada.

CAPITULO 5

*LA ACTITUD DE LAS PERSONAS
HACIA LA CAPACITACION
(CASO PRACTICO)*

5.1 GENERALIDADES

Hasta el momento, nos hemos venido refiriendo a la capacitación exclusivamente como un proceso de enseñanza aprendizaje, sin hablar particularmente de quien la recibe. Pese a ser el hombre el elemento medular de dicho proceso, hemos creído conveniente el hacer un análisis de la conducta del individuo hacia la capacitación, teniendo nuestra investigación de campo precisamente este enfoque.

5.2 FASES CRONOLÓGICAS DE LA INVESTIGACION

Nuestro estudio será desarrollado en las siguientes etapas:

5.2.1 Definición del objetivo

5.2.2. Recopilación de datos

5.2.3 Organización y análisis de datos

5.2.4 Interpretación de la información (conclusiones)

5.2.1 Definición del objetivo

La presente investigación de campo tiene como objetivo:

- Conocer la actitud de las personas hacia la capaci-

lación, analizando sus aspectos tanto positivos como negativos y presentando sugerencias encaminadas a despertar en las personas el interés de superarse a través de la misma.

5.2.2 Recopilación de datos

Para contar con la información que nos permita cumplir el objetivo anteriormente definido, utilizaremos por una parte, la llamada fuente de datos publicados, la cual consiste en consultar libros, revistas, y demás tipos de publicaciones.

Consideramos que las obras escritas por Psicólogos Industriales nos pueden ayudar a entender la conducta del individuo, ya que esta disciplina se encarga de analizar los factores emocionales que tienen influencia en la actitud del trabajador. Así por ejemplo, podemos afirmar que todo ser humano para formar parte de un determinado grupo social (hablemos de una empresa por ser nuestro tema a tratar), requiere saber y poder hacer, esto es; sentirse útil y capaz de desarrollar una función, influyendo estos elementos en su personalidad y actitud.

Por otra parte, cabe mencionar que la formación de cada uno de nosotros influye considerablemente en nuestra capacidad de adaptación y que los logros que se obtengan del

aprendizaje depende sólo de la voluntad de aprender.

Utilizaremos también el método de encuestas en su modalidad de cuestionarios, los cuales serán aplicados a las siguientes empresas:

GRUPO TEA DATICA, S.A.

SEGUROS MONTERREY SERFIN S.A.

BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S.N.C.

Para manejar adecuadamente nuestra información nos apoyaremos en procedimientos estadísticos que nos permitan llegar a conclusiones genéricas, basadas en las respuestas obtenidas de un grupo representativo del total de personas que laboran en las Instituciones mencionadas con anterioridad.

DEFINICIONES

Estadística;

Es la rama de las Matemáticas, que se encarga de desarrollar métodos sistemáticos, que nos permitan recopilar, organizar, analizar e interpretar la información efectivamente, de una manera que podamos extraer conclusiones válidas y tomar decisiones

razonables. (27)

Población

Conjunto de todas las observaciones posibles.

Muestra

Grupo representativo de la población. "El muestreo es un procedimiento tal, que al escoger un grupo pequeño de una población, podemos tener un grado de probabilidad de que ese pequeño grupo, efectivamente posee las características de la población que estamos estudiando". (28)

DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el número de cuestionarios que debemos aplicar, utilizaremos la siguiente fórmula, por considerar que es la que más se apega a nuestras necesidades:

$$n = \frac{Z^2 P Q}{\epsilon} \quad (29)$$

- (27) Stephen P. Shac: *Estadística para Economistas y Administradores de Empresas* (Horac Horamans, SUCS, S.A., México), P4.
- (28) Guillermo Gómez Ceba: *Metodología de Investigación para Áreas Sociales. Guía Técnica para elaborar trabajos de investigación documental y conductas de campo.* (CLAP, México, 1980) p. 139.

En donde:

N = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza deseado. Dependerá de la decisión que tome el investigador en relación al porcentaje de seguridad que desea en cuanto a los resultados obtenidos.

P = Proporción de la población con respuesta favorable

Q = Proporción de la población con respuesta desfavorable.

E = Error. (diferencia entre la media muestral y la media poblacional. Es decir, porcentaje de desviación que el investigador estará dispuesto a aceptar para considerar su estudio como correcto).

ADAPTACION DE LA FORMULA A NUESTRA INVESTIGACION

Planteamiento del problema.

Se desea conocer la actitud de las personas hacia la capacitación, para lo que hemos decidido que el estudio en cuestión tenga un nivel de confianza del 95% y un error máximo del 3%.

Dado que el valor de P y Q a menudo se estima de

acuerdo a la experiencia pasada y que por ser esta nuestra primera investigación al respecto no contamos con ella, determinamos el tamaño de la muestra bajo el supuesto de que el 50% de las personas tendrían una respuesta favorable y el 50% restante, una actitud negativa hacia la capacitación.

Teniendo entonces que:

Datos

Z = 95% = 1.96 (de acuerdo a la
la tabla)

P = 50%

Q = 50%

E = 3%

Sustitución

$N = \frac{1.96(.50)(.50)}{.03}$

$N = \frac{3.8416(.25)}{.0025}$

N = 384

Coefficientes de confianza comunes y sus valores de z

Coefficientes de confianza	50%	68.27%	90%	95%	95.45%	99%	99.73%
z	0.6745	1.00	1.645	1.96	2.00	2.58	3.00

DISTRIBUCION DE CUESTIONARIOS

Una vez decidido el número de cuestionarios que se

aplicará, serán distribuidos en proporción al número de empleados con que cuenta cada uno de las empresas, de manera que:

EMPRESA	NO. DE EMP.	% OCUPADO DE LA POBLACION	NO. DE CUESTIONARIOS
---------	-------------	------------------------------	----------------------

Grupo Tea

Dalica,

S.A.	250 (aprox)	10%	38
------	-------------	-----	----

Seguros

Montenrey

Serfin, S.A.	1250	"	50%	192
--------------	------	---	-----	-----

Banco Na-

cional de

Comercio

Exterior,

S.N.C.

(Ofna.

Central)	1000	"	40%	754
----------	------	---	-----	-----

TOTALES:	2500		100%	384
----------	------	--	------	-----

A continuación presentamos nuestro cuestionario:

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Este cuestionario tiene como objeto obtener información que nos permita llevar a cabo nuestro seminario de investigación.

1) En su opinión ¿qué es la capacitación? _____

2) ¿Qué tipo de empresa considera usted que se ocupa de realizar programas de capacitación con más frecuencia y efectividad?

() Pública () Privada () Inst. Bancaria

Otras, especifique: _____

3) De acuerdo a su criterio y tomando en cuenta los siguientes factores, las personas dan una mejor respuesta hacia la capacitación:

() A la edad comprendida () Con escolaridad () Con
entre _____ y _____ años Básica _____ Nivel
Media _____ Jerárqui-
Superior _____ cc
Bajo _____
Medio _____
Alto _____

4) *¿Cómo toma el patron la capacitación?*

Como una obligación
legal

Como un beneficio
para la empresa y
el personal

Como una inversión
inútil

Como causa de pro-
blemas

5) *¿Cómo toma usted la capacitación?*

Como una oportunidad de
ascenso

Como la possibili-
dad de aumento de
sueldo

Como un medio de
desarrollo y su-
peración personal

6) *¿Ha recibido usted capacitación?*

Si No

7) *¿En donde se le impartió?*

8) *¿Qué esperaba usted de ese curso?*

9) *¿Obtuvo lo que esperaba después de la capacitación?*

10) *¿Qué aspectos positivos tiene la capacitación?*

11) *¿Qué aspectos negativos encuentra usted en la capacitación?*

12) *¿Cuáles son los principales problemas que atraviesa nuestro país en materia de capacitación?* _____

5.2.3 Organización y análisis de datos

Lógicamente, los datos obtenidos de nuestros cuestionarios, no tendrán ningún significado hasta que los organicemos correctamente, por lo que llevaremos a cabo agrupaciones de los mismos en base a los aspectos que deseamos analizar y a la frecuencia con que se vaya presentando una misma respuesta, utilizando el método de porcentajes para realizar el análisis respectivo.

1) En su opinión ¿Qué es la capacitación?

Resumiendo las respuestas obtenidas, tenemos que las personas entrevistadas definen a la Capacitación como:

- Preparación del personal hacia áreas desconocidas o hacia las que no se tienen amplios conocimientos.
- Adquisición o actualización de conocimientos requeridos para desempeñar de mejor manera las actividades laborales.

- *Formación del personal en un área de trabajo específica.*
- *Proceso de superación que beneficia tanto a la empresa como al trabajador.*
- *La capacitación es un progreso en la vida.*
- *Explicación de las normas o técnicas a seguir en determinada función laboral.*
- *Recurso importante para mejorar la calidad y rendimiento en el trabajo.*

OBSERVACIONES

La mayoría de las personas integrantes de nuestra población en estudio, presentaron una idea bastante definida

de lo que es la capacitación, considerándola no solamente como una forma de desarrollar mejor un trabajo específico - sino también como la manera de progresar en la vida.

2) ¿Qué tipo de empresa considera usted que se ocupa de realizar programas de capacitación con más frecuencia y efectividad?

Respuestas Favorables

Empresa Pública	70
Empresa Privada	223
Inst. Bancaria	165

OBSERVACIONES

El total de respuestas excede al número de cuestionarios aplicados, debido a que hubo quienes contestaron afirmativamente respecto a dos tipos de empresa.

Como podemos ver, las personas consideran que en nuestro país la iniciativa privada es la que más apoya la capacitación, ocupando el segundo lugar la Institución Bancaria.

Aunque nuestro cuestionario fue aplicado precisamente a estos dos tipos de organismos, cabe señalar que los trabaja-

donos entrevistados no siempre han trabajado en ellas, sino que también (muchos de ellos), han prestado sus servicios al sector público, además de que todos tenemos de alguna forma relación con los diferentes sectores y nos podemos dar cuenta del apoyo que cada una de ellas brinda a su personal en materia de preparación.

Consideramos que verdaderamente, son las empresas privadas y los bancos quienes realizan más esfuerzos tendientes a dicha labor, siendo muy reducido el presupuesto público destinado a la misma.

No obstante que los bancos actualmente forman parte de las empresas públicas, los hemos tomado en forma separada, por considerar que su funcionamiento aún conserva la mayoría de las características que presentaba antes de la Nacionalización.

¿A qué edad y con qué escolaridad y nivel jerárquico dan las personas una mejor respuesta hacia la capacitación?

EDAD

Mínima:	20 años
Máxima:	55 "

Tomando en cuenta que la edad productiva del ser humano es aproximadamente de los 25 a los 55 años, consideramos que el individuo tiene mayor disponibilidad a prepararse dentro del trabajo de los 25 a los 35 años, por ser la etapa en la que el ser humano se fija sus mayores metas en el campo del desarrollo profesional.

Respecto a la escolaridad, creemos que entre más preparada es una persona, mayor es la conciencia que posee de la importancia de estar actualizada en el ramo en el que desarrolla sus actividades, existiendo en México el problema de que quienes más necesitan de preparación no la reciben, ya sea porque el empresario no les da la suficiente motivación y apoyo para ello, o bien; porque ni siquiera tienen la oportunidad de incorporarse a un centro de trabajo.

Por último, si analizamos los niveles jerárquicos medio e inferior, deducimos que es el medio el que responde mejor a la capacitación, siendo los trabajadores de los niveles inferiores los que más se resisten a ella, ya que al verse explotados y sentir que su mano de obra no se considera valiosa, la relación obrero-patronal se vuelve aún más tirante que en los demás niveles jerárquicos, presentándose con mayor frecuencia ideologías negativas, tales como:

- El patrón me capacita porque considera que no estoy realizando adecuadamente mi trabajo, (actitud de resentimiento al sentir que su esfuerzo no es reconocido).

- Si asisto al curso que me ofrecen, seguramente me van a dar mayor carga de trabajo, razón por la cual desean que aprenda nuevas funciones (conducta que refleja el sentir del trabajador en cuanto a que el patrón considera a su personal únicamente como un medio para obtener mayores utilidades).

- Para qué asisto a las clases, si no voy a recibir ningún beneficio en cuanto a ascenso y aumento de sueldo? (falta de incentivos por parte del empresario).

Es muy cierto que la mayoría de las empresas nacionales no poseen una capacidad económica que les permita promover a su personal o bien; establecer sistemas de aumento de sueldo por méritos, pero existen muchas formas de motivar al personal que pueden dar aún mejores resultados que los incentivos económicos, pudiendo mencionar como ejemplo, el caso expuesto en la obra titulada "La Psicología Social en la Industria" (30), el que trata de una Empresa Norteamericana

(30) J.A.C. Brown, "La Psicología Social en la Industria", Fondo de Cultura Económica.

en la cual, el personal se quejaba constantemente de la alimentación que se le daba en el comedor de la misma. No obstante los esfuerzos realizados por parte de los directivos para mejorar la calidad de la comida, las quejas continuaron.

Posteriormente, se tomó la medida de hablar directamente con los trabajadores para preguntarles el por qué no les gustaba el servicio que se les ofrecía, que cambios sugerían etc.

Fue después de esta última acción, que las personas comenzaron a comentar que la comida había mejorado notablemente (siendo que en realidad el menú no se había modificado en lo más mínimo), lo que muestra que el cambio de actitud se debió al simple hecho de que los trabajadores sintieron que se les estaba tomando en cuenta.

Así mismo, en lo referente a la Capacitación, la simple felicitación de un funcionario importante, hará sentir al individuo que asistió a un curso y obtuvo buena calificación, que es un elemento importante dentro de la Organización y que sus esfuerzos son reconocidos.

Por otra parte, los concursos (en los que interviene el factor competencia), también constituyen un medio de motiva-

ción, ya que siempre es alentadora para cualquier persona el haber sido el mejor alumno de la clase. (este tipo de motivación debe ser manejado con mucho cuidado para no crear frustraciones en aquéllos que no logren obtener los primeros lugares).

Otra forma de incrementar el interés en el personal para que participe en los programas de capacitación, radica en el hecho de que cuando exista una vacante, se dé oportunidad de ocuparla a aquellas personas que hayan asistido a cursos relacionados con dicho puesto. De esta forma, aún cuando el trabajador no obtenga el nombramiento, poco a poco se irá creando en la empresa la mentalidad de que la capacitación constituye un pedazo importante para lograr mejoramientos sensibles dentro de la misma.

Por último, como ya mencionamos en párrafos anteriores, a todo ser humano le gusta que se le tome en cuenta, por lo que llegamos a la conclusión de que si el empresario hace partícipes a los trabajadores en la detección de necesidades de capacitación, no solamente obtendrá información muy valiosa sobre los requerimientos de cada trabajador e unidad de trabajo, sino que a la vez hará sentir a los empleados que sus sugerencias participan en la toma de decisiones.

4) ¿Cómo toma el patórn la capacitación?

	<u>% DE RESPUESTAS FAVORABLES</u>
Como una obligaci6n legal	30%
Como una inversi6n in6til	--
Como un beneficio para la empresa y el personal	70%
Como causa de problemas	--

OBSERVACIONES

Es notorio que la respuesta a esta pregunta la dieron personas que trabajan para empresas fuertes como son *BANCOMEXT* y *Seguros Monterrey Serfin*, asi como el Grupo *TEA DATICA*, el que no obstante que no es muy grande, se dedica precisamente a la impartici6n de cursos de *Inform6tica Administrativa*, por lo que es f6cil entender la respuesta favorable obtenida.

Si este cuestionario hubiera sido contestado por trabajadores de empresas pequeas, sin duda los resultados hubieran sido diferentes, ya que los patrones de 6stas, al no contar con presupuesto para dicho fin, organizan cursos 6nicamente para cumplir con el requisito legal, sin ninguna planeaci6n de los mismos.

por otra parte, existe también el problema de que muchos empresarios consideran la capacitación como una inversión inútil, ya que los trabajadores al sentirse mejor preparados y no encontrar en el centro para el que prestan sus servicios posibilidades de desarrollo, se van en busca de nuevas fuentes de trabajo. Asimismo, una persona entre más preparada esta más exige, razón por la que también muchos patrones prefieren que su personal sepa únicamente lo necesario para realizar sus actividades en una forma aceptable.

5) ¿Cómo toma usted la capacitación?

% de respuestas favorables:

Como una oportunidad de ascenso	7%
Como la posibilidad de aumento de sueldo	5%
Como un medio de desarrollo y superación personal	88%

OBSERVACIONES

Lo básico para lograr cualquier meta en la vida,

es el tener conciencia de la importancia que tiene aquello por lo que luchamos, si aceptamos todas aquellas propuestas que nos haga la Institución en la que laboramos para nuestra preparación, aunque no sea de inmediato, esto redundará en ascensos más rápidos e incrementos en nuestras percepciones.

6) ¿Ha recibido usted capacitación?

Porcentajes:

Respuesta afirmativa	79%
Respuesta negativa	21%

7) ¿En dónde se le impartió?

Empresa Privada	33%
Empresa Pública	3%
Institución Bancaria	43%
Personas que nunca la han recibido	21%

OBSERVACIONES

En esta tabla podemos reafirmar el hecho de que son la Institución Bancaria y la Empresa Privada quienes más se preocupan por el desarrollo de su personal. Sin embargo; el porcentaje ocupado por las personas que nunca han recibido

capacitación es de tomarse en consideración, lo cual muestra que en nuestro país todavía falta mucho por hacer al respecto.

8) ¿Qué esperaba usted de ese curso?

Resumiendo las respuestas, podemos concluir:

- Aprender con el objeto de desempeñar mejor las labores
- Superación personal
- Actualización de conocimientos
- Completar el conocimiento de las funciones y el convencimiento de que las buenas relaciones en el trabajo ayudan a que éstas se realicen en menor tiempo y mejor.
- Desarrollo personal
- Refuerzo del conocimiento

OBSERVACIONES

Del Área de Capacitación de una empresa dependerá el que sus trabajadores logren el objetivo que esperaban cuando decidieron tomar un determinado curso, labor que no es nada sencilla, pero que con la aplicación de una adecuada administración se pueden obtener muy buenos resultados, debiendo tener siempre presente lo siguiente: Los temas impartidos

deben ser de verdadera utilidad, para lo que sugerimos:

a) *Previa detección de necesidades.*

Según información proporcionada por el GRUPO TEA DATICA (el que como ya mencionamos con anterioridad, se dedica a impartir cursos de Informática Administrativa a las empresas), uno de los principales problemas existentes radica en que los programas de capacitación se desarrollan sin llevar a cabo un análisis de necesidades, situación que han percibido al ver que por un lado, con frecuencia las personas que asisten a un curso dominan perfectamente el tema que se está tratando, lo que provoca que las clases sean monótonas y sin ninguna trascendencia o bien por el contrario, que los temas tratados sean muy elevados para el nivel de preparación de los asistentes.

b) *Establecimiento de sistemas de control.*

Existen formas muy sencillas de darnos cuenta de si las cosas están funcionando de acuerdo a lo planeado, entre las que podemos mencionar:

Los exámenes:

Por medio de ellos se puede valorar en parte el grado de asimilación del aprendiz.

Las sugerencias:

Si el expositor es una persona con criterio, utilizará positivamente la opinión de los participantes, siendo necesario para ello el crear un ambiente de confianza.

Comparación del rendimiento del trabajador antes y después de su asistencia al curso.

Esto con el objeto de eliminar errores y lograr un perfeccionamiento de los programas futuros.

9) *¿Obtuvo lo que esperaba después de la capacitación?*

PORCENTAJE

<i>Respuestas favorables</i>	60%
<i>Respuestas desfavorables</i>	40%

Entre las respuestas desfavorables tenemos:

- *No, debido a que por la acumulación del trabajo no pude asistir a todas las clases.*
- *No, pues el expositor no estaba bien preparado.*
- *Los temas no eran acordes con las funciones que desempeñe.*
- *Fue tan rápido que no le pude asimilar adecuadamente.*

OBSERVACIONES

La impresión que nos deje el primer curso de capacitación al que asistamos en nuestro trabajo, será determinante para que posteriormente aceptemos o no acudir a otro.

El patrón debe tomar en cuenta que el tiempo que su personal invierte en prepararse no es un tiempo perdido para la empresa, por lo que debe evitar que el trabajador deje de asistir a sus clases por la acumulación de trabajo.

Es conveniente que el Area de Capacitación se coordine con las diferentes jefaturas, de manera que el programa de capacitación no cause atrasos considerables en el trabajo, pero que tampoco las actividades desempeñadas se conviertan en un obstáculo para que el personal acuda en forma constante a sus clases. Se puede por ejemplo, buscar un horario en el que la carga de trabajo no sea muy pesada, o bien dejar aquellos asuntos que no son muy urgentes para ponerlos al corriente cuando las clases finalicen.

El interés que se logre despertar en las personas capacitadas, dependerá en gran medida de la seguridad que muestre el instructor a lo largo de la impartición del curso, debiendo existir personal altamente preparado para ello.

Por otra parte, si un programa de capacitación no tiene aplicación práctica, los recursos, tiempo y esfuerzo invertidos en él serán inútiles, el trabajador necesita sentir que lo que está aprendiendo le servirá para desarrollar con mayor eficiencia sus actividades, que le permitirá simplificarlas y perfeccionarlas, lo que también podrá redundar en beneficios de desarrollo personal.

"Según una experiencia pedagógica muy antigua, el conocimiento adquirido muy rápidamente aunque se presente muy claro, ni tiene garantía de ser duradero ni de ser aplicable con seguridad" (31)

Por lo expuesto anteriormente, es muy importante no apresurar al instructor para que imparta en un tiempo muy reducido su enseñanza. Además, si tomamos en cuenta los estudios realizados por Psicólogos en lo que se refiere a la llamada curva del aprendizaje, por medio de la cual, se puede medir el progreso del aprendiz y que según la experiencia, se sabe que dicha curva, suele crecer primero lentamente y luego con más rapidez, pudiendo concluir que siempre que iniciamos algo, tardamos en adaptarnos, y conforme transcurre el tiempo, se nos va facilitando cada vez más, aspecto que debe ser tomado

(31) Psicología del Trabajo, Anulf Russet, Ediciones Morata.

en cuenta al planear programas de capacitación.

Por otro lado, los expertos en Pedagogía consideran que cuando existe un estancamiento en el rendimiento de un individuo o grupo, se requiere analizar las causas que lo originan, entre las que consideramos pueden estar:

- Disminución en el interés de aprender. Lo que puede ser provocado por falta de motivación.

- Existencia de elementos perjudiciales tales como:

- 1) Con frecuencia los individuos tienden a tomar los cursos como un pretexto para dejar por un rato su actividad laboral.

- 2) Hay quienes sienten que poseen los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar su papel y cuando se les fuerza a asistir a un seminario, se muestran apáticos.

- 3) Otros más se encuentran resentidos por considerar que el puesto que ocupan requiere de conocimientos menores a los que ellos poseen, por lo que sienten ofensivo que se les ofrezca participar en un programa, toda vez que lo que ellos esperan es un ascenso para poder aplicar sus actuales

conocimientos.

Algo que consideramos de suma importancia, es el hecho de que no todos poseemos el mismo ritmo de aprendizaje, y si nos damos cuenta de que los demás tienen mayor agilidad mental y capacidad de retención que nosotros, esto nos hará sentir muy mal, por lo que al organizar un programa además de incluir que los participantes tengan un nivel cultural similar y que las funciones que desempeñan tengan más o menos un mismo grado de dificultad, se debe tener muy presente que cada uno de nosotros tiene necesidades diferentes, debiendo evitarse actitudes tanto de parte del instructor como de los demás integrantes del grupo, que puedan lastimar a alguna persona (observaciones tales como: ¿Cómo es posible que no sepas esto? o bien, los rumores que a menudo se escuchan en los salones de clase cuando alguien hace una pregunta que para los demás parece tonta).

10) *¿Qué aspectos positivos tiene la capacitación?*

Respuestas obtenidas:

- *Conocen el giro de una empresa y el papel que se desempeña en la misma.*

- Evolución y desarrollo que demanda la época actual.
- Permite formar personal con mayor capacidad, con lo cual se logra un mejor aprovechamiento de los recursos.
- Mantener actualizado al trabajador, proporcionándole mayores herramientas para el desarrollo de sus actividades.
- Formar conciencia de responsabilidad.
- La capacitación incrementa el interés en lo que se hace.

OBSERVACIONES

Resumiendo lo contestado por las personas entrevistadas, podemos concluir que todo lo que se haga en materia de capacitación, será positivo tanto para el individuo como para la empresa y el país en general, pues solamente una sociedad bien preparada, podrá hacer frente a los problemas por los que atravesamos y tomar decisiones acertadas para el máximo aprovechamiento de nuestros recursos.

Aspectos negativos y principales problemas que atraviesa nuestro país en materia de capacitación (preguntas 11 y 12¹)

Respuestas obtenidas:

- *Se imparte por mero formalismo, por lo que no se obtiene nada de ella.*

- *Es deficiente y muy elemental, debido al bajo nivel académico de nuestras Instituciones Educativas.*

- *Carencia de personal capacitado para ser instructor.*

- *Problemas de tipo económico: las empresas se resisten a impartirla por sus altos costos.*

- *Falta de seriedad por carencia de organización.*

OBSERVACIONES

Cada una de las respuestas anteriores representa una realidad, pudiendo además adicionar:

- *Falta de promoción.*

- Mala adecuación de la capacitación a cada empresa y a las tareas.

- Falta de apoyo por parte de los Organismos Federales.

- Imposibilidad por parte de los empresarios para ofrecerla (tomando en consideración que la mayoría de las empresas de nuestro país, son pequeñas y medianas y que los índices de inflación son muy elevados). Situación que a la vez provoca que el patrón prefiera contar con trabajadores con una preparación mínima, pero que al sentir que su mano de obra no es calificada, se conforman con lo poco que se les ofrece y aceptan todo lo que se les exige, sin existir el riesgo de que al verse capacitados abandonen la empresa buscando mejores oportunidades.

"CONCLUSIONES"
(CASO PRACTICO)

Concretando los comentarios hechos en cada una de las preguntas que incluimos en nuestro cuestionario, podemos decir que la actitud negativa de las personas no es precisamente hacia la capacitación propiamente dicha, sino más bien a la manera como esta se ha manejado hasta la actualidad.

El objetivo que se debe tener siempre en mente al elaborar un programa de capacitación es el "lograr que los conocimientos adquiridos puedan ser llevados a la práctica" (aquellos que se aprende y no se utiliza se olvida rápidamente).

Hablando de la capacitación para el trabajo, es decir, aquella preparación que todos recibimos antes de ingresar a un determinado trabajo, consideramos que se requiere de una mejor estructuración de la misma, de manera que los programas educativos sean más completos, sustituyendo aquellos materias "de relleno" por otras de mayor utilidad práctica, que nos permitan una adaptación más rápida al momento de ingresar a un centro de trabajo.

En lo referente a la capacitación en e dentro del trabajo, por lo general las empresas acostumbran que aquellos

individuos que realizan un determinado trabajo, sean los que impartan los cursos referentes al mismo, lo cual es conveniente hasta cierto punto, ya que dichas personas lógicamente conocen bastante sobre el tema, sin embargo, consideramos que existen inconvenientes como son:

La persona que imparte el curso tiene ya una función específica dentro de la empresa, diferente a la de la enseñanza, por lo que el tiempo que puede dedicar a la preparación de su exposición a menudo es reducido, lo que provoca que con frecuencia se tenga que improvisar. Por otro lado, puede ser que una persona posea amplios conocimientos sobre determinada materia, pero que sin embargo, no tenga facilidad de expresión para transmitir a los demás todo aquello que sabe. Asimismo, esta manera de manejar la capacitación, presenta también la desventaja de que los estudiantes aprenderán a efectuar las cosas tal como se están haciendo específicamente en esa empresa (agregando a esto el hecho de que las personas que tienen mucho tiempo desempeñando determinada labor se mecanizan realizando siempre una misma rutina), lo que en cierta medida limita al estudiante, al no proporcionársele información externa sobre los nuevos adelantos que constantemente se dan.

Por lo expuesto anteriormente, creemos que es conve-

niente que exista personal dedicado exclusivamente a la labor de capacitación, pues dichas personas cuentan con el tiempo necesario para llevar a cabo trabajos de investigación que les permitan mejorar los métodos utilizados para la realización del trabajo. Además, un verdadero maestro, es aquel que independientemente de dominar el tema, posee conocimientos didácticos para una adecuada impartición, esto aunado a la gran práctica que los instructores adquieren, la que no poseen aquellos a los que eventualmente se les encomienda dicha labor.

Sin embargo, creemos que se podría lograr un curso muy completo si además de la enseñanza impartida por el personal proveniente del Área de Capacitación, se cerrara el programa con una plática ofrecida por el Funcionario que tenga a su cargo el desempeño de labores íntimamente relacionadas con dicho programa.

No se podrá lograr un cambio de actitud en las personas, mientras no exista una verdadera programación de la capacitación, para lo que es necesario, entre otras cosas:

- Una mayor promoción de los Organismos que brindan apoyo y orientación sobre la misma.

- Una mejor organización de dichos Organismos.
- Un verdadero control para el cumplimiento de la obligación patronal en materia de capacitación.
- Una adecuada planeación del presupuesto destinado a la capacitación de los trabajadores del Estado.
- Realizar campañas de promoción por medio de las cuales:
 - a) Se oriente al empresario sobre la manera como debe registrar y organizar sus programas de capacitación.
 - b) Se logre concientizar al mexicano en lo referente a que la preparación es el mejor camino para el logro de todas nuestras metas.
 - c) Crear en los estudiantes conciencia de que el aprendizaje no culmina con la terminación de los estudios (profesionales, comerciales o técnicos), sino que se requiere de una constante actualización. Labor que podría ser apoyada por las diferentes Instituciones Educativas tanto públicas

como privadas, mediante la organización periódica de seminarios.

d) Eliminar en las personas mayores la mentalidad de que el estudio es sinónimo de juventud, pues ellas poseen una gran ventaja: experiencia, la cual puede ser enriquecida con nuevos conocimientos.

CONCLUSIONES GENERALES

DE LA ADMINISTRACION

El desarrollo de la Administración ha sido constante desde el momento en que el hombre se dio cuenta de que la convivencia en grupo es posible únicamente si existen ciertas normas y estructuras que la rijan, las cuales se han ido perfeccionando de acuerdo a las necesidades existentes en cada una de las etapas de la historia de la humanidad.

En la actualidad los principios que rigen dicha disciplina son un compendio de los estudios y experiencias adquiridas a través del tiempo.

Por lo que respecta a la Administración en nuestro país, no obstante que aún falta mucho por hacer, los esfuerzos que en los últimos años se han realizado han sido importantes, sobretudo si tomamos en cuenta la difusión que la misma ha tenido como enseñanza profesional tanto en Universidades públicas como privadas.

En relación con los diferentes criterios que existen en cuanto a la definición de la Administración, los elementos

constitutivos del Proceso Administrativo y las Areas Funcionales que deben integrar una empresa, consideramos que todos persiguen una misma idea: lograr los objetivos preestablecidos, mediante el máximo aprovechamiento de sus recursos y el desarrollo de una metodología que permita que todas las acciones se realicen en forma ordenada y completa, así como una división de funciones acorde a la magnitud de cada empresa y a la complejidad de sus operaciones.

DE LA CAPACITACION DE PERSONAL

En continuidad a lo dicho en los párrafos anteriores y tomando en consideración que los recursos humanos constituyen un elemento esencial en todo organismo cualesquiera que sea su giro, la capacitación es un medio importante para lograr que todas las actividades se realicen con mayor eficiencia, de acuerdo a las exigencias de la vida actual.

México atraviesa por la etapa quizá más difícil de su historia y tomando en cuenta que los grandes avances de la humanidad siempre han tenido su origen en la "necesidad", debemos dar ahora más que nunca un gran impulso a la educación, canalizándola a la resolución de nuestros problemas más apremiantes. Para lograrlo, se requiere de una mayor coordinación entre Gobierno, Instituciones Educativas y Empresarios, de

manera que se dé una mejor difusión de los organismos que apoyan la capacitación, una mayor orientación sobre la elaboración y registro de programas, el establecimiento de sistemas de control más estrictos sobre su obligatoriedad legal, la elevación del nivel académico de las Instituciones Educativas, mediante la constante actualización de sus programas de enseñanza y por último, la creación de conciencia en el empresario de que la capacitación no solamente resuelve problemas relacionados con el desarrollo individual, sino también otros como el ausentismo, los accidentes de trabajo y la apatía hacia el mismo.

El Licenciado en Administración cuenta con una herramienta muy valiosa para desempeñar cualquier función a su cargo: El Proceso Administrativo, el cual hemos tratado de adaptar a la función de capacitación, ya que deseamos que en la medida posible, nuestra investigación represente para aquellas personas que la consulten, no solamente un compendio de información, sino también una guía que exprese en forma práctica que el proceso administrativo puede ser aplicado a cualquier actividad, logrando un desempeño ordenado y completo de la misma.

Por último, el conocimiento de los diversos métodos y medios de comunicación aunado a la iniciativa y creatividad

BIBLIOGRAFIA

- 1) Aldrich R.M., Field A. W., Maddock J, Woodroffe Frank L: *The Principles and Practice of Management*: Sda. Edición, Green Londres: Longman, 1956.
- 2) Amaro Guzmán Raymundo, *Administración de Personal*, Ed. Limusa.
- 3) Añas Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, Ed. Trillas.
- 4) Annulff Russel, *Psicología del Trabajo*, Ediciones Morata.
- 5) Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo: *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*: Ed. Diana.
- 6) Brown J.A.C., *La Psicología Social en la Industria*, Fondo de Cultura Económica.
- 7) Dale Ernest: *Organización*, Editora Técnica, S.A.
- 8) Freud John E; *Introducción a las Matemáticas de los Negocios y la Economía*, Ed. Prentice/Hall Internacional.
- 9) Gómez Caja Guillermo, *Metodología de Investigación para Areas Sociales. Guía Técnica Para Elaborar Trabajos de Investigación Documental y Conductas de Campo*, CLAM, México, 1980.
- 10) Jiménez Castro Wilgung, *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*, Ed. Diana.

- 11) Kahn Robert L y Kantz Daniel: *Psicología Social de las Organizaciones*, Ed. Trillas.
- 12) Kotler Philip, *Dirección de Mercadotecnia*, Ed. Limusa.
- 13) Newton Mangulies, Anthony P Rala, *Desarrollo Organizacional*, Valcres, *Proceso y Tecnología*, Ed. Diana.
- 14) Paniagua Adona Andrés y Adalberto Rics Szalay, *Orígenes y Perspectivas de la Administración*, Ed. Trillas.
- 15) Publicaciones Marynka, S.A.; *Guía para la Formulación de Programas de Capacitación y Adiestramiento*.
- 16) Reyes Ponce Agustín, *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*, Ed. Limusa.
- 17) *Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Capacitación Externa, Cuaderno INET*.
- 18) *Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría "B", Dirección General de Capacitación y Productividad, Dirección de Capacitación y Adiestramiento; Disposiciones Legales Referentes a la Capacitación y el Adiestramiento*.
- 19) S Tephén P. Shao, *Estadística para Economistas y Administradores de Empresas*, Herenc Hermanos, SUCS, S.A.; México.
- 20) *The Management Theory Jungle Revisited, Advance Management, Journal, octubre, 1965*.
- 21) Uccca, *Guía Técnica para la Formulación de Planes y*