

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
ARAGON**

**"LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO PERSONAL  
COMO MOTOR CULTURAL ALTERNATIVO PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD-PRODUCTIVIDAD  
EN EMPRESAS MEXICANAS".**

**T E S I S**

Que para obtener el Título de

**LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

P r e s e n t a:

**MARIA DEL REFUGIO CRISTAL VARGAS CASTRO**

Asesor de Tesis: José Luis Romero

San Juan de Aragón Edo. de México, 1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**A MI MADRE,**  
Por inculcarme el antiguo anhelo  
"Gnoti Se Auton", así como la  
ética de superación

**A MI PADRE,**  
Por haberme inculcado la ética  
de trabajo

**A MI HERMANO ALFREDO,**  
Por su profundo e invaluable  
afecto y apoyo humano

**A MI HERMANO MARCO,**  
Por su tenacidad comprensión y  
por esas horas de compañía

**A JOSÉ LUIS ROMERO,**  
Por su tolerancia y apoyo en esta labor

**A MIS PROFESORES,**  
Por guiar mi labor profesional

# INDICE

## Introducción

### CAPITULO I "Gestión de Recursos Humanos"

1 1	Cultura organizacional	3
1 1 1	La Cultura en México	20
1 1 2	La Cultura Organizacional en México	28
1 2	El motor cultural la transición mexicana	35

### CAPITULO II " El Sistema de Capacitación"

2 1	Antecedentes de la Capacitación en E.U. y México	53
2 2	Origen y Desarrollo del Sistema de Capacitación en México	70
2 2.1	Enfoque Sistemático	76
2 3	Marcos Legales en materia de Capacitación	79
2.3.1.	Criterios en materia de Capacitación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social	94
-	Institución capacitadora	97
-	Sistemas Generales, autorización y registro de programas	99
-	Formulación de Planes y Programas	107
-	Listas y Constancias de habilidades laborales	114
-	Constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación	119
-	Presentación y registro de las Comisiones Mixtas de Capacitación	127

### CAPITULO III " El Proceso Administrativo de la Capacitación "

3.1.1	Previsión - Detección de Necesidades de	
-	Capacitación	134
-	Objetivos	142

3 1 2	Planeación - Planes y Programas	143
	- Presupuesto	144
	- Políticas	145
	- Procedimientos	145
	- Manual de políticas y procedimientos	146
3 1 3	Organización - Estructura	149
3 1 4	Integración - Integración de Personal	151
	- Integración de Recursos Materiales	154
3 1 5	Ejecución - Contratación de Servicios	156
	- Coordinación de eventos	159
3 1 6	Control - Control administrativo y presupuestal	163
	- Evaluación	164
	- Seguimiento y ajuste al sistema	168
3 2	Proceso Institucional	169
<b>CAPITULO IV "La Calidad - Productividad"</b>		
4 1	El Sistema de Gestión de Calidad	175
4 1 1	La mejora de la Calidad en la Capacitación	206
<b>SUMARIO</b>		<b>235</b>
 <b>ANEXOS</b>		 <b>238</b>
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b>		 <b>271</b>

## INTRODUCCIÓN

Actualmente se tiene una claridad perfecta del nuevo contexto mundial. En los dos últimos sexenios en México, los discursos oficiales se ha diseñado que se le dará prioridad a la excelencia de la investigación científica y al uso productivo de los desarrollos tecnológicos. Respecto a la participación de nuestro país en el mercado mundial, se han definido estrategias para encontrar nuevos equilibrios con los Estados Unidos y Canadá mediante la firma de un Tratado de Libre Comercio y se estrechará las relaciones con Latino América. Asimismo, se fortalecerán los nexos comerciales con la Comunidad Europea y se buscarán nuevos canales y entendimientos con los países de la Cuenca del Pacífico. México ya se adapta a esas nuevas condiciones. El ajuste estructural que experimenta la economía mexicana, en buena medida inducido por la globalización de los mercados mundiales, ha determinado un cambio de actitud y organización de las empresas en el país.

La instrumentación del cambio no ha sido fácil en virtud de la velocidad con que se ha dado y por la resistencia al mismo que muestran muchas compañías arraigadas a culturas corporativas tradicionales. También incide la falta de recursos financieros, la insuficiente capacidad gerencial y técnica para modificar estructuras tradicionales de organización y los sistemas de producción y comercialización, la falta de capacitación y la falta de calidad, entre otros. La limitada respuesta empresarial a las nuevas circunstancias del entorno, ahora más competitivo y complejo, ha derivado en el cese de operaciones de múltiples compañías o en la disminución de sus actividades, así como en la reducción de sus márgenes de utilidad e incluso pérdidas.

La crisis económica, que con diferente intensidad y matices ha vivido el país en la última década, se manifestó con plenitud al final de 1994. A partir de esta fecha se inicia una nueva etapa en la que las empresas tendrán que replantear sus principios y estructuras de organización, sus tecnologías y estilos de trabajo, que en múltiples casos ya resultan obsoletos ante el nuevo marco de necesidades del país.

El cambio por efectuarse será total, y si bien deberá llevarse por etapas, tendrá que ser consistente y rápido para que la realidad circundante no rebase a las empresas. Ante lo vertiginoso que resulta el cambio, un gran número de compañías se han paralizado debido a que no encuentran una respuesta inmediata y efectiva para adecuarse al mismo.

Ante ello se presenta una propuesta concreta dirigida al área de capacitación que coadyuva a las compañías para que se puedan anticipar al cambio sin abandonar su sabiduría convencional y adopten esquemas novedosos de pensamiento para llevar a cabo modificaciones fundamentales y avanzar hacia el proceso de transición para dejar atrás los erróneos modelos tradicionales.

Lo anterior implica la necesidad de dar un impulso a la capacitación, la cual tiene que comenzar con los niveles directivos, en tanto que a este nivel corresponde iniciar el cambio en los valores de la organización e introducir la filosofía de calidad, así como diseñar una nueva forma de organización y dirección de los recursos de la empresa. Siguiendo en cascada hasta cubrir todos los niveles de la organización, deben ofrecer conocimientos, habilidades y actitudes que sirvan para generar los cambios de comportamiento que se requieren para que el personal comprenda como ser competitivo. En base al Artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo se hace explícito que la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto: I La actualización y el perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionar información sobre la aplicación de nueva tecnología. II Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puestos de nueva creación. III Prevenir riesgos en el trabajo. IV Incrementar la productividad. V En general, mejorar las aptitudes del trabajador. Bajo estos lineamientos la Capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Esta Capacitación debe ser entendida como una capacitación para hacer y llegar a hacer, que coadyuve al sujeto a un desarrollo personal y profesional.

Ante esta perspectiva surge la necesidad de generar una investigación basada en fuentes entre las cuales podemos mencionar las experiencias individuales, materiales escritos (libros, revistas, folletos), tertulias, conversaciones personales, descubrimientos, productos de investigaciones y observaciones de hechos. Estas fuentes permitieron generar ideas que fueron analizadas y transformadas en un planteamiento más preciso y estructurado, el cual se abordará desde una perspectiva de investigación pedagógica con un enfoque administrativo.

El problema concreto de investigación emerge de las condiciones de competitividad y modernización del mercado productivo, que tendrá efectos y cambio de condiciones de las empresas mexicanas y por ende del Departamento de Capacitación

Lo que se pretende con esta investigación es a) analizar si la cultura organizacional, responde al cambio institucional; b) determinar si el factor administrativo tiene una influencia importante en el desarrollo de la capacitación; c) y determinar la relación entre la capacitación y la calidad con la importancia asignada a cada uno de estos factores.

La razón que motivó este estudio fue principalmente la variada gama de acontecimientos fructíferos experimentados en el campo laboral, específicamente en el Departamento de Capacitación. Ello en base a los conocimientos teórico-prácticos actualizados en materia de capacitación

Esta investigación planteada ayudará a establecer una serie de criterios y proporcionará información que será útil para el estudio y análisis del sistema de capacitación para toda aquella persona interesada en este ámbito así como para el pedagogo inmerso en esta área del conocimiento, siendo evidente que los criterios formulados son flexibles y de ninguna manera son exhaustivos

La investigación realizada es básicamente documental, y de ella se desprende la siguientes hipótesis

H1, "Si se realiza un cambio de la cultura organizacional por medio de la capacitación entonces se logrará la mejora de la calidad de los servicios"

H2, "Si se establecen de manera eficiente las funciones administrativas de la capacitación entonces permitirá mayor productividad de este departamento"

Ante ello retomaremos la Teoría General de Sistemas, entendiendo por sistema "al conjunto de elementos diversos que se encuentran interrelacionados" De ahí surge la posibilidad de considerar a la capacitación como un sistema probabilístico y abierto

En este sentido, la presente investigación está compuesta por cuatro capítulos los cuales se enfocan a fundamentar una propuesta concreta relativa a dicho estudio.

En el primer capítulo "Gestión de Recursos Humanos" se plantea primeramente la Cultura Organizacional donde retomamos someramente la Teoría general de sistemas, para poder internarnos dentro del sistema cultural, encontrando los valores, políticas y normatividad de las empresas. Así como la explicación de las diversas funciones del departamento de Recursos Humanos. En el segundo apartado de este capítulo presentamos la Cultura en México describiendo al mexicano del siglo XX a grosso modo en tres aspectos: a) Factor indígena, b) Factor hispano-cristiano, c) Factor anglosajón. Y por otra parte destacar los valores culturales profundos que afirman la identidad nacional: a) la familia, b) la religión, y c) las relaciones interpersonales. Así como se describen los valores que afectan el desempeño laboral: a) dependencia, b) impuntualidad, c) la ética y el d) individualismo.

En respuesta a lo anterior en el apartado tercero se plantea la cultura organizacional en México, la cual se ve afectada y deteriorada por los valores anteriormente mencionados y a que tienden a reflejarse en la empresa.

En el cuarto apartado se retoman los valores positivos del mexicano que pueden coadyuvar a generar un cambio organizacional en la empresa, retomando la Teoría del cambio de Kurt Lewin.

En el Segundo capítulo se describe el sistema de capacitación comenzando con los antecedentes remontándonos históricamente a la constitución de los gremios en Norteamérica y siguiendo la historia de este país hasta los años 90s, con el fin de vislumbrar y realizar la comparación del apogeo y de la importancia de la capacitación en Estados Unidos y en México. En lo que respecta a México tomamos como punto de referencia histórico el horizonte Prehistórico, Posclásico, el Descubrimiento de América, los gremios y la revisión histórica de cada uno de los presidentes hasta llegar al Dr. Ernesto Zedillo, destacando sus aportaciones en materia de capacitación, la información se presentó en el Diario Oficial.

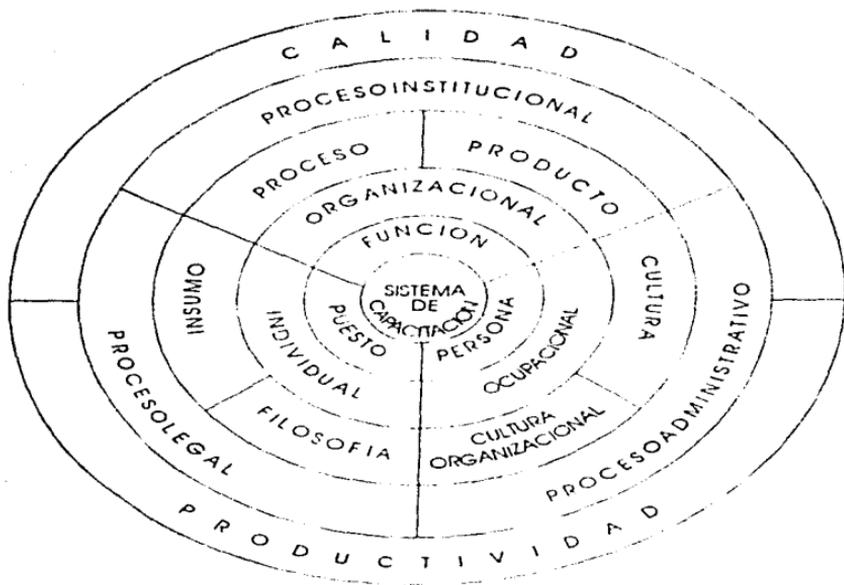
En el segundo apartado se describe el sistema de capacitación en México, contemplando las influencias teóricas a este sistema y plantear la línea de investigación a la cual dirigimos nuestro objeto de estudio.

En el apartado 2.2.1 se da a conocer el enfoque sistemático retomando la Teoría General de Sistemas, describiendo los insumos, proceso y productos del departamento de capacitación.

En el apartado 2.3 se describe de manera breve el marco legal en materia de capacitación, retomando la Constitución Política, la Ley Federal del Trabajo y la Ley Orgánica de la Administración Pública, así como se citan los Formatos que expide la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en materia de capacitación.

El Capitulo tercero esta compuesto por la explicación del proceso administrativo de la capacitación, abarcando la previsión, la planeación, organización, integración, ejecución y control. Cada una de estas fases contienen la explicación de lo que a ellas se refiere en materia de capacitación. Este capítulo es de suma importancia ya que generalmente no se correlacionan de manera objetiva en el ámbito escolar.

El Capitulo cuarto esta dedicado a la Gestión de la Calidad en donde se identifican a los gurúes de la Calidad estadounidenses y japoneses y su metodología. Se realiza un enfoque a las normas ISO9000 y su implementación en México, y la explicación de la norma ISO9001. En el segundo apartado de este capítulo se habla de la mejora de la calidad y la sugerencia metodológica en materia de calidad.



**ESPIRAL ASCENDENTE**

# CAPITULO

# PRIMERO

**"GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS"**

Dentro de toda organización por lo general y tradicionalmente se ha prestado suma importancia a los Recursos materiales y técnicos dejando a un lado el Recurso humano, siendo este último el elemento más importante, que da vida y movimiento a la organización<sup>(1)</sup> Estos problemas básicos allí han estado y allí estarán, pero el tiempo y las circunstancias le dan importancia a unas mientras que a otras se las restan. En nuestro contexto, el factor humano se constituye, hoy por hoy, como un elemento primordial de engrane para el logro de los objetivos de las organizaciones, es por ello que su formación y actualización permanente tanto en materia técnica como en el comportamiento humano, son la clave para la modernización empresarial, en el cual debe darse una estrecha interrelación entre el factor humano con los procesos productivos y didácticos a fin de vislumbrar las posibilidades que existen para desarrollar el potencial del recurso humano, donde se rescaten su eficiencia, sus valores, su adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina de carácter, etc., para poder responder a las condiciones cambiantes a las que se enfrentan las organizaciones mexicanas en la actualidad ante el suceso más visible y radical, el Tratado de Libre Comercio. Bajo las condiciones de competitividad y de modernización del mercado productivo nacional e internacional, es necesario que toda organización tanto del sector público como privado respondan a las exigencias del país, es por ello que surge la necesidad de considerar que el Recurso Humano es el activo más importante de la organización y factor fundamental para alcanzar las metas requeridas.

Los Recursos Humanos integran las áreas, departamentos y dirección de las organizaciones, de ellos depende desde la selección de personal, el entrenamiento, el desarrollo de ejecutivos, las consultorías, la planeación y programación, el presupuesto, etc., pero lo más importante es la toma de decisiones sobre el curso de acción en diferentes ámbitos en la organización.

Los cambios que trae consigo el Tratado de Libre Comercio, implican un reto trascendental, preparación en y para el trabajo para lograr una competitividad más eficaz, que da lugar a adquirir la capacidad de adaptarse a la evolución que impone el progreso.

---

<sup>1</sup>ORGANIZACION. Toda unidad social o agrupamiento humano deliberadamente creado y modificado para lograr objetivos específicos (PARSONS, 1960 ). ARIAS GALICIA, FERNANDO. "Administración de Recursos Humanos" Editorial Trillas, pag. 13

"La utilización más racional y eficiente de los Recursos Materiales y del capital, la búsqueda y aplicación de opciones tecnológicas idóneas, el desarrollo e implantación de esquemas más modernos de información y de organización son elementos esenciales en la productividad que suponen toda una participación activa del factor humano como agente esencial del cambio y como elemento catalizador del proceso de modernización"<sup>2)</sup>

## 1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cultura es un componente del sistema social que se manifiesta en el comportamiento (manera de vivir, formas y creencias sociales, valores propios, etc.) y en los productos de ese comportamiento (costumbres, hábitos). Dentro del sistema<sup>3)</sup> cultural encontramos mitos, valores e ideologías mismos que nos dan a conocer los ritos, costumbres, léxicos, leyendas, tradiciones, símbolos, logos, etc. Así como en el contexto del sistema socioestructural podemos percatarnos de las estructuras, estrategias, políticas y procesos, en donde se derivan los objetivos, las metas formales, el reclutamiento y la selección, formación y educación, mecanismos de control, recompensas, motivaciones, estilos y procesos gerenciales, etc. Ambos sistemas funcionan bajo normas, estatutos y funciones, que coadyuvan a la formación de la personalidad y conocimientos de todo empleado. Bajo esta perspectiva se dan a conocer los cambios de la tecnología, el libre mercado y la competencia. Tanto el sistema cultural como el sistema socioestructural y la individualidad de los empleados conforman el marco de referencia de toda organización.

La cultura es un mecanismo que permite a los individuos adaptarse a la vida de sociedad dada, por la adquisición de características mentales (valores, creencias) y hábitos. Así, una organización es un sistema social que contempla metas precisas, dotado de un subsistema de valores que presuponen la aceptación de los valores del macrosistema, justificando así la posición y el

---

<sup>2</sup> PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD 1990-1994 pág. 4

<sup>3</sup> SISTEMA. Puede definirse como el conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados. ARIAS GALICIA, FERNANDO "Administración de Recursos Humanos" edit. Trillas pág. 13

papel de toda organización en el sistema social circundante. Bajo las condiciones mencionadas anteriormente la cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias, valores una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse, para que exista una revitalización y la renovación, se debe cambiar la cultura organizacional. Debe existir una generalización en cuanto a las negociaciones colectivas o de coalición, debiendo existir valores, premisas, visión del mundo, símbolos que caractericen toda organización, tomando en cuenta las contingencias, marcados y competencia, contexto sociopolítico, etc.

El estudio de las organizaciones se constituye en unidades integrales, dentro de las cuales cualquier cambio afecta a la estructuración misma y a su medio, en conjunto (positiva o negativamente). Existen dos tipos de sistemas, el determinístico, cuyo funcionamiento puede predecirse con toda certeza, mientras que en el segundo sistema, el probabilístico, existen incertidumbres al respecto. Las organizaciones son sistemas probabilísticos aunque existen fuerzas internas que tiendan a convertirlos en determinísticos (por ejemplo procedimientos y reglamentos). Toda organización puede considerarse como un subsistema, que a la vez puede considerarse como un sistema en sí mismo. En cada departamento, probablemente existen secciones, las cuales podrían considerarse como un subsistema del departamento.

Cada sistema se encuentra en un medio circundante (suprasistema), de la misma manera que existen relaciones entre los diversos elementos del sistema, pueden existir tales nexos igualmente entre el sistema y el suprasistema (país/mundo), se dice entonces que el sistema es abierto, ya que en el sistema cerrado no existen intercambios. Las organizaciones constituyen, evidentemente, sistemas parcialmente abiertos en virtud de que existen múltiples interacciones entre ellos y su medio. Cada sistema parcialmente abierto recibe influjos de su medio a través de vías específicas llamadas entradas. El sistema influye, con sus relaciones o respuestas sobre el medio, denominadas salidas. El intercambio de entradas y salidas entre el sistema y el medio circundante se le denomina comunicación.

La productividad de una organización puede definirse como la proporción entre los insumos (estímulos) que ponen en juego para lograr ciertos objetivos y los resultados (respuestas) que se obtuvieron. Así como también, la medida de utilización integral de los recursos de la organización en la consecución de sus objetivos.

Los insumos o estímulos pueden ser aportaciones económicas, materia prima, conocimientos, habilidades y experiencias, etc. Los resultados o respuestas también pueden ser de diversas clases: producto final o servicio, satisfacción de sus miembros, desperdicios, salarios pagados, impuestos, etc.

Las organizaciones son unidades sociales creadas con el fin de alcanzar objetivos específicos para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales (dinero, materia prima, equipos, etc.), técnicos (procedimientos, instructivos, normatividades, etc.) y humanos (habilidades, experiencias, conocimientos, etc. de todos los miembros de la organización). Se debe buscar la conjugación adecuada entre estos tres recursos a fin de alcanzar los objetivos preestablecidos, y que la organización sea lo más productiva posible. Como mencionamos anteriormente la organización es un sistema, el cual requiere de ciertos insumos y resultados. Generalmente se presta atención a los insumos y a los resultados tangibles y se dejan a un lado los intangibles, ya que ningún balance indica los activos que tiene la organización en Recursos Humanos, no se vislumbran las ganancias o pérdidas en este rubro (resultados a largo plazo). Como una respuesta a los retos que plantea la competitividad internacional para lograr una buena posición en la globalización de los mercados, la organización moderna debe orientar sus procesos mediante la optimización de sus recursos humanos, materiales y financieros, al incremento de la productividad y al mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.

Dentro de toda organización existe el sistema cultural, el sistema socioestructural y la individualidad de todo empleado. Primeramente dentro del sistema cultural podemos encontrar valores culturales profundos uno de los más importantes y el más antiguo es la familia, pero también podemos encontrar la religión, las relaciones interpersonales, la sensibilidad emocional, el tiempo y puntualidad, la ética, el léxico, las costumbres, las tradiciones, etc.

Propiamente en el sistema socioestructural podemos percibir que se desarrollan las políticas, estrategias de acción de la organización, se formulan los objetivos generales, así como los particulares y específicos de cada departamento o área y/o tarea específica. Las políticas de toda organización, son un conjunto de principios y objetivos que dirigen y orientan la actividad cultural en su doble vertiente de producción y difusión. Estos se manifiestan mediante intervenciones y actividades de distintas instancias sociales y políticas que promueven, estimulan o inhiben, según los casos, las iniciativas y deducciones, así como el establecimiento y regulación de las agencias encargadas de su difusión. La

**difusión. La política esta integrada por principios, objetivos y fines que orientan la acción total de la organización**

Por otra parte las estrategias actualmente significan el planteamiento conjunto de las directrices a seguir en cada una de las facetas de un proceso, las estrategias guardan estrecha relación con los objetivos que se pretenden lograr y con la planificación concreta. Las estrategias arrancan del marco determinado por la política organizacional

Cada organización tiene su objetivo general y una filosofía establecida y propia prácticamente. Los objetivos deben responder al ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, y ¿Dónde? que proyecten las necesidades de la sociedad y las políticas que se establecen en el sexenio en turno y del contexto mundial a cubrir en toda la organización. Los objetivos tienen un carácter propositivo e intencional de una actuación humana. Toda actividad con mayor o menor grado de explicitación, está orientada a la consecución de los objetivos, metas, propósitos, cada área o departamento tendrá sus objetivos propios pero estos encaminados a responder a el objetivo general de la organización

La normatividad deviene de la acepción latina del vocablo norma que significa regla, modelo, medida, principio, generalmente en las organizaciones la normatividad constituye un marco posible para un sistema de enunciados verificables sobre determinado ámbito de objetivos, contienen indicaciones a fin de incitar el seguimiento de fines o a ejecutar acciones (jurídicas, técnicas, éticas, etc.) Podemos identificar esta acepción como "la regla de obrar". La normatividad en general prescribe cómo deben de ser las cosas

Para nuestro interés, en este caso solamente nos centraremos en el subsistema de Recursos Humanos dentro de la organización. Este departamento fue creado a consecuencia de la revolución industrial, ya que el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo. A principios de siglo, Frederic Taylor propuso un modelo de organización denominado "funcional" basado en el principio de la división del trabajo, y mediante el cual se busca agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista

A principios de siglo, en los Estados Unidos, las funciones de administración de Recursos Humanos se redujeron a contratar, despedir y tomar tiempo. Con el tiempo esas funciones aumentaron y fue entonces cuando se pensó en un oficinista y así surgió el primer especialista en el área. Se dice que en 1912 apareció en Estados Unidos el departamento de personal

En México el movimiento revolucionario de 1910 buscaba una serie de objetivos que en el mayor de los casos correspondían a aspectos relativos con la administración de Recursos Humanos. Como se observó en la Huelga de Cananea y de Río Blanco, en donde se exigían salarios justos, reducción de horas de trabajo, libertad sindical, eliminación de las tiendas de raya y un trato más humano. Los congresistas de 1917 atendieron las demandas anteriores, incluyendo dentro de la nueva Constitución Política el artículo 123, que posteriormente daría origen a la Ley Federal del Trabajo.

En nuestros tiempos el desarrollo industrial de nuestro país se ha caracterizado por el alto índice de crecimiento y la creación de nuevas organizaciones. En una investigación realizada en 1970 por Alfredo Ríos Zalay y Fernando Arias Galicia, detectaron que la función de la administración de recursos humanos en empresas del Distrito Federal era del 84 departamentos específicos de un total de 115 empresas (tamaño de la muestra). De esta misma investigación se detectó el tipo de autoridad del departamento con el mismo tamaño de la muestra, en donde el 58.26% realizaba únicamente funciones de asesoría y el 26.90% era lineal.

El departamento de Recursos Humanos realiza diversas funciones las cuales podrían ser: a) Reclutamiento y selección de personal, b) Educación y desarrollo personal, c) Sueldos y salarios, d) Relaciones laborales, e) Administración de recursos humanos.

**a) RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.** Si bien es cierto desde la depuración racial de los espartanos (hombres de mayor talla para la milicia), se realizaba la selección.<sup>4</sup> Después de iniciada la revolución industrial las organizaciones lucrativas realizaban la selección de personal de manera intuitiva. En el área laboral, es hasta principios de este siglo cuando inicia dicha selección técnica y particularmente, es la Primera Guerra Mundial la que plantea la necesidad de seleccionar gran cantidad de individuos destinados a tareas específicas. En la actualidad, se utilizan técnicas de selección de personal que tienden a ser menos subjetivas y más confiables.

Se deben tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano. "La organización en la que se realiza la selección de personal permitirá la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacer más satisfactorio a sí

---

<sup>4</sup> SELECCIÓN DE PERSONAL. Elección de la persona adecuada a un puesto adecuado. *Op. cit.* pag.

mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de manera, a los propósitos de la organización<sup>(5)</sup>. El primer paso es tener presente una Vacante(puesto que no tiene titular) esto implica la valoración de los recursos existentes y la planeación de lo que se va hacer, es decir tomar en cuenta que nivel se va a seleccionar, los requisitos del puesto, las probabilidades de desarrollo, tener en cuenta las políticas y limitaciones, las posibilidades de sueldo, todo lo anterior en base a la requisición que es emanada por algún departamento, gerencia o dirección que tiene una plaza vacante. El segundo paso es conocer los propósitos, objetivos generales, departamentales y seccionales, y la filosofía de la organización. Posteriormente como tercer paso se realiza la Descripción de Puesto y una valuación del mismo, aquí se determina la remuneración y se compara esta con la remuneración de puestos iguales. El cuarto paso es realizar el Inventario de Recursos Humanos, esto es localizar a una persona que actualmente preste sus servicios en la organización que reúna los requisitos establecidos, esto permitirá que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos. Ante ello si se encuentra al candidato adecuado se le transfiere o se le promueve. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, se deberá estudiar la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dicha tareas, sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible se solicitará que se cubra, esto a reserva de las políticas que se manejen en cada organización. En este caso el quinto paso es el de Reclutamiento, existen fuentes de reclutamiento internas como, personas de la empresa, parientes, familiares, por medio del sindicato, empleados de empresas filiales, cartera etc. Las fuentes externas son las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, sindicatos, empresas de la competencia, esto es atraer personal calificado ofreciéndole mayor sueldo y prestaciones en comparación con las empresas de la competencia.

El sexto paso es la Recepción de Presolicitudes, que abarca básicamente datos personales, datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo, etc. Se revisa la presolicitud y si cubre los requisitos mínimos pasara a la solicitud y si no, se le orienta<sup>(6)</sup>.

---

5ARIAS GALICIA, FERNANDO. *Opcit* pag.257.

6ORIENTACION. Si el candidato no es aceptado, es dirigido hacia otras posibles fuentes de empleo.

El séptimo paso es la aplicación de la Entrevista inicial o preliminar, en donde se pretende detectar los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto (facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc.) En este paso se le debe informar la naturaleza del trabajo, el horario, las prestaciones, a fin de que el decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si el candidato lo decide y pasa a la entrevista preliminar se canalizará al octavo paso que es la Entrevista Profunda. Es importante citar que dentro de la entrevista configuran tres fases. 1 - Rapport, tiene el propósito de disminuir tensiones del solicitante en donde debe reinar un trato cordial. Las preguntas no deben poner en tensión al candidato. El propósito primordial es romper el hielo. El acercamiento frecuentemente no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de la expresión corporal. 2 - Cima. Dicha etapa se refiere a la entrevista propiamente un donde se explotan la historia laboral, la historia educativa, la historia personal y familiar, el tiempo libre y los proyectos a corto, mediano y largo plazo. 3 - Cierre. Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el fin de la misma. Si el candidato no es aceptado se le orienta.

El noveno paso es la aplicación de pruebas de preselección (test psicométricos). Estas pruebas son instrumentos que nos dan a conocer las habilidades, el coeficiente de inteligencia, los hábitos, la personalidad, etc. Existen diversidad de pruebas la aplicación de las mismas dependerá del tipo de puesto que se necesita cubrir. Algunas de estas pruebas son el WAIS, el Clever, el Dominos el AMD Beta el Bender, el Machover, etc. dentro de estas pruebas se pueden observar también las diferencias individuales en cuanto productividad, calidad en el trabajo, estabilidad, etc. Posteriormente si el candidato es elegido se realizará el Informe de la Entrevista ( décimo paso ), donde queda integrado el reporte psicológico con sus respectivas gráficas, que muestran las características del candidato y este informe se transfiere al departamento, gerencia o dirección donde se encuentra la persona que elabora la requisición.

El décimo primer paso es el Examen Médico. El décimo segundo paso es el Estudio Socioeconómico que dará a conocer información sobre la actividad sociofamiliar, a fin de percibir las posibles situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo, además de detallar la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo.

El décimo tercer paso es la Entrevista entre el candidato y la persona que lo requiere y consecutivamente se presentará la contratación ( décimo cuarto paso), y se dará lugar a la Inducción. Dentro del proceso de Inducción se debe dar a conocer al nuevo miembro de la organización, las normas, políticas,

procedimientos que son base para que no exista un desconocimiento y pueda afectar negativamente su eficiencia en el trabajo, así como su satisfacción

**b) EDUCACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL.** La educación es un proceso de aprendizaje donde se asimila la cultura la moral y los patrones conductuales, este proceso es necesario y legítimo para la supervivencia humana es un proceso de construcción personal de acuerdo con los patrones de referencia sociocultural. La educación es un proceso intencional (construcción de la personalidad de acuerdo con un patrón prefigurado), gradual integral (vinculan a la persona como unidad) y es activo. La educación es la adquisición intelectual, por parte de un individuo de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que lo rodean

Existen diferentes modismos con los que se clasifica a la educación (educación formal, permanente, extraescolar, recurrente, etc.) que es un lenguaje propio del sistema que no se contradice, pero para este efecto retomaremos la ley general de educación Sección 1 - de los tipos y modalidades de la educación

Art 39 "En el Sistema Educativo Nacional queda comprendida la educación inicial, la educación especial y la educación para adultos"

Art 43 "La educación para adultos esta destinada a la formación para el trabajo "

Art 45 "La formación para el trabajo procurara la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas que permitan a quienes la reciben desarrollar una actividad productiva demandada en el mercado, mediante alguna ocupación o algún oficio calificado "

Art 46 "La educación a que se refiere la presente seccion tendra las modalidades de escolar, no escolarizada y mixta" (7)

La educación en forma general indica la adquisición de bienes culturales<sup>(8)</sup>

7 Ley General de Educación Ed. Pac pag 25

8 Se entiende por cultura el conjunto de costumbres, hábitos, actitudes, patrones de comportamiento, creencias sociales y valores propios, así como lo que el hombre ha creado y descubierto. ARIAS GALICIA, FERNANDO. Opcit pag 210.

En las organizaciones con frecuencia se trata únicamente de proporcionar conocimientos o habilidades específicas, en donde se emplean los siguientes términos: a) Entrenamiento Nombre genérico Significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor, como se visualiza el entrenamiento forma parte de la educación b) Adiestramiento Es proporcionar destrezas con una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz c) Capacitación Bajo esta perspectiva la capacitación tiene un significado amplio "Incluye el adiestramiento pero su objeto principal es proporcionar conocimientos"<sup>9</sup> En base al artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo se hace explícito que la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto I. La actualización y el perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionar información sobre la aplicación de nueva tecnología. II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación. III. Prevenir riesgos en el trabajo. IV. Incrementar la productividad V. En general mejorar las aptitudes del trabajador Bajo estos lineamientos la Capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo<sup>10</sup> Esta Capacitación debe ser entendida como una capacitación para hacer y para llegar a hacer simultáneamente así como en y para el trabajo d) Desarrollo Personal Comprende íntegramente al hombre y por consiguiente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad y la disciplina del carácter. El término personal proviene de la palabra persona, que en nuestro tiempo coexisten y se caracterizan por su dimensión de trascendencia. Este término es consecuencia educativa del personalismo pedagógico en donde la educación de la persona es una tarea inacabable es un proceso dinámico que tiende a la formación integral del individuo. La persona es asimilada como un ser en su dimensión biopsicosocial.

c) SUELDOS Y SALARIOS El sueldo es la recompensa al desempeño. El objetivo primordial es lograr que los empleos sean justos y equitativamente compensados mediante el sistema de remuneración de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad, condiciones de trabajo que permitan estar en situaciones de competencia y en ventaja en el mercado de trabajo (equitativo internamente y competitivo externamente).

---

<sup>9</sup> SILICEO, ALFONSO. "Capacitación y desarrollo Personal" Editorial Limusa, México 1982, pág. 13.  
<sup>10</sup> Opcit, pág. 319.

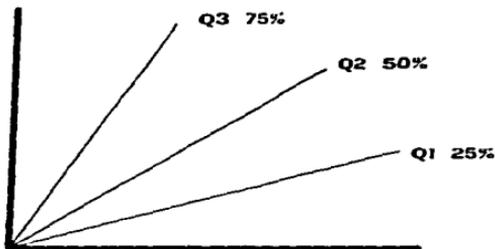
Existe una alta correlación entre la satisfacción por la remuneración y la satisfacción en general en el trabajo, independientemente del nivel de preparación o puesto del empleado. El sueldo es un elemento de motivación y desmotivación. La posible motivación hace resultados que genera un aumento de sueldos transitorio o la falta de un aumento esperado o el sentirse mal pagado causa de desmotivación. Generalmente se ha establecido este término para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su periodicidad de pago es quincenal. La ley define salario y nunca sueldo, por esta razón manejamos el salario.

"El salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo"<sup>(1)</sup> se realiza por pagos hechos en efectivo por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, prima, comisiones y prestaciones. Existen dos tipos de Salario: el nominal que es la cantidad que ganara el trabajador, que difiere a la cantidad de dinero asignada como paga a cada hora, día, semana, etc., de trabajo o pieza hecha. El segundo es el salario real, el cual consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios analizándose este poder o precios constantes en relación con un año. Esto es la relación entre la paga en dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume, generalmente se toma en cuenta la canasta básica, el valor del tiempo libre, etc.

El salario mínimo, es la tasa mínima por hora, para cualquier tipo de trabajo que se permite que las empresas paguen a los trabajadores. Las consecuencias de la ley del salario mínimo es que si el salario de equilibrio del mercado de trabajo no especializado esta por abajo del mínimo legislado, es posible que se presenten despidos (la demanda baja). El salario más alto atraerá a personas nuevas que entran a la población económicamente activa.

Existen diversos elementos a considerar en las políticas de sueldos, como por ejemplo la situación financiera de la organización, relación nominal vs. venta, perspectivas de crecimiento de la organización, requisitos de la calidad de recursos humanos, costos complementarios del personal, paquetes de prestaciones, características del contrato colectivo de trabajo, localización de la organización, riesgos en general del trabajo. Las políticas de sueldo dependerán de la organización.

Existen diversas alternativas para decidir una tendencia de paga: 1.- pagar arriba del promedio del mercado ( Cuartil 3 )



Para calcular un cuartil se debe describir lo que se paga en un puesto, cualquiera que sea. Por ejemplo

SUELDO	VARIABLES
\$500 00	ALTA
\$400 00	Q3
\$300 00	MEDIA ( Q2)
\$200 00	Q1
\$100 00	BAJA

(LOS CINCO ELEMENTOS SON EL PROMEDIO)

2 - Estar dentro del promedio 3 - Ser líder en el mercado (Q3), entre otras  
 Para obtener el presupuesto de los sueldos se toman en cuenta varios rubros: índice inflacionario, posibilidad financiera de la organización, competitividad de la organización, indicador nominal vs. venta, revisión del contrato colectivo de trabajo y el valor del mismo, crecimiento del salario mínimo, pérdida del poder adquisitivo y la planeación estratégica de la organización

trabajo y el valor del mismo, crecimiento del salario mínimo, pérdida del poder adquisitivo y la planeación estratégica de la organización.

Por otra parte existen políticas administrativas de los sueldos, donde se toma en cuenta el organigrama de la organización, la descripción de puestos, la valuación de el mismo, la fijación de la curva de sueldos, estructura de sueldos, aumento por el desempeño, sueldos de contratación, aumento por promoción y evaluación del desempeño

La Descripción de puestos se refleja en las funciones, responsabilidades y requerimientos del puesto a un momento determinado, y por lo tanto, debe ser como una base que debe enriquecerse con las necesidades y características que por el paso del tiempo lo hagan adicionado al puesto. La descripción de puestos tiene aplicación en el reclutamiento y selección de personal, así como en la inducción, en la capacitación (Diagnóstico Integral de Capacitación), en la valuación de puestos, en las encuestas de salarios, en la determinación de cargas de trabajo y en las cartas de remplazo, entre otras. La descripción de puestos debe contener: 1 - Los datos generales (título del puesto, dirección, subdirección, gerencia, clave, fecha de elaboración, localidad y departamento) 2 - Datos específicos ( puesto que le reporta, el puesto que le reporta a y puesto que le reporta al mismo jefe), 3 - Autorización (titular del puesto, jefe inmediato, director o responsable del área, analista del puesto y encargado de Recursos Humanos) 4 - Propósito general o Descripción genérica. El considerar la razón de ser del puesto en la organización, tener en cuenta el qué, cómo y para qué lo hace?, el contenido debe ser claro, debe contemplar el objeto por el cual existe el puesto, así como no utilizar adjetivos calificativos y no mayor de cinco renglones. 5.- Finalidades, que hace, cada cuándo, con quien, donde, como y para qué, describiendo en sentido afirmativo y no mencionando aspectos subjetivos, ordenando las funciones por importancia. 6 - Impacto de los resultados, Descripción en forma cuantitativa y cualitativa. 7 - Relaciones, Internas como externas, con su objetivo. 8 - Margen de decisión. Decisiones requeridas en el desempeño del puesto. 9 - Dificultad ante el entorno. Retos que requiere enfrentar el puesto para cubrir con sus objetivos. 10 - Soportes técnicos, Manuales y procedimientos. 11.- Habilidades. Escolaridad, experiencia y conocimientos especiales.

La finalidad de la Valuación de puestos es proporcionar datos reales, definidos y sistematicos para determinar el valor relativo de los puestos, para establecer las estructuras de los salarios comparables. Existen diversos metodos como son: El método de alineamiento. Se basa en el sentido común para la colocación de

puestos del más alto al más bajo sin ningún criterio específico. El segundo método es el de escalas o grados predeterminados, el cual consiste en establecer una serie de categorías o grados de ocupación, así como la definición de cada uno de ellos y clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definición anterior. El tercer método es el de valuación por puntos, en donde se establecen varios factores de valuación y varios grados para cada factor, que pueden correlacionarse con los objetivos de la organización y una vez establecidos los grados se asignan valores relativos en orden de importancia. El cuarto método es el de comparación de factores, en este método se ordenan los puestos típicos, en función de diversas características generales, denominados comúnmente factores (elaboración de tablas y tabulaciones). Existen varios métodos, pero los aquí citados son los más utilizados.

d) RELACIONES LABORALES. Como su nombre lo indica se tratan las relaciones entre la organización y el sindicato, en donde se investiga el clima laboral. La representación laboral se concibe como un factor necesario y de gran importancia para la marcha de la organización, por ello la relación deberá ser realizada en un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado en el trabajo. También se llevan los asuntos legales, la administración de contratos colectivos de trabajo y el vencimiento de los mismos.

Con respecto a los contratos colectivos, estos son un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o varias organizaciones o establecimientos. El contrato colectivo contendrá: I. Los nombres y domicilio de los contractantes; II. Las organizaciones y establecimientos que abarque; III. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada; IV. Las jornadas de trabajo; V. Los días de descanso y vacaciones; VI. El monto de los salarios; VII. Las demás estipulaciones que convengan las partes.<sup>11</sup>

Los contratos colectivos podrán establecer la organización de comisiones mixtas para llevar a cabo diversas funciones sociales y económicas. No tienen la categoría de contrato aquel documento que omita la determinación de salarios.

Cuando surge el vencimiento de contratos de trabajo, el personal encargado del asunto deberá hacerlo en forma más convincente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

---

11 LEY FEDERAL DEL TRABAJO ART. 386. México 1977. Ed. Libros económicos

Por otra parte también son mediadores y tratan las relaciones entre el trabajador y la organización, para tal caso existe el reglamento interior de trabajo, el cual es un instrumento de origen jurídico que contribuye de gran ayuda para la administración de recursos humanos, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones, y tienden a normar el desarrollo de los trabajos dentro de la organización. El reglamento interior de trabajo contendrá: las horas de entrada y salida de los trabajadores, así como el tiempo destinado a las comidas; días y lugares de pago, tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a examen médico, permisos y licencias, entre otros.

**e) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.** Se concentra el control de nóminas, el control de empleados (expedientes y curriculum), así como altas y bajas del personal, los indicadores de rotación, liquidación, finiquitos, servicios y pago de prestaciones, SAR, FONACOT, FICOLAVI, ISSSTE, IMSS, etc

El control de empleados o inventario de recursos humanos, debe contener: número de personas en cada categoría y en cada departamento, edades de las personas; nivel de eficiencia de cada una de las personas de acuerdo a las normas establecidas, objetivos personales de cada uno de los miembros de la organización, nivel de conocimientos y habilidades de cada persona, orientación profesional o vocacional de cada persona, sustitutos potenciales para cada puesto fuera de la organización (fuentes de reclutamiento), tiempo de capacitación, índice de rotación para cada categoría y departamento, índices de ausentismo, movilidad ascendente del personal. Cada organización determinará cuales otros datos se requieren para cubrir sus necesidades de planeación. El inventario de recursos humanos permitirá conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, actualización en el trabajo, etc., de cada uno de los miembros de la misma, para planear el curso de acción para hacer frente a las necesidades futuras y presentes de la organización.

Los servicios son todas aquellas actividades costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados. Las prestaciones son aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario percibe el trabajador. Las prestaciones y los servicios son beneficios marginales, es decir adicionales al salario nominal, y constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador. También se muestran útiles al patrón ya que le ayuda a conservar y a contratar mejores empleados. Debemos aclarar que no son incentivos, ni

gratificaciones otorgadas por el aumento de producción, ni por ejecución sobresaliente, sino son otorgadas a todo trabajador por el hecho de pertenecer a la organización

La clasificación de las prestaciones adicionales al salario nominal son las siguientes:

I. Prestaciones que otorgan las leyes.

a) Ley Federal del Trabajo Aspectos ambientales, sociales, culturales, familiares

b) Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Empresas privadas y cooperativas

c) Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado (ISSSTE) Servicio civil, departamentos del distrito y territorios federales

d) Reglamento de Trabajo de Empleados de Instituciones de Crédito y Organizaciones Mexicanas Auxiliares ( para personas que laboran en bancos y compañías financieras)

II. Prestaciones que otorgan las organizaciones:

a) Financieras directas

b) Financieras indirectas

Las prestaciones directas de la organización pueden ser: préstamos personales, anticipo de sueldo, caja de ahorro, ayuda de transporte, pago de becas, liquidaciones por retiro voluntario, pensiones, seguro de vida, etc.

Las prestaciones indirectas que la organización ofrece son las siguientes: bonos para tiendas, bonos de despensa, puentes, servicio de comedor, descuentos en compras de artículos de la empresa, actividades culturales, facilidad de horario para estudio, obtención de acciones de la compañía, etc.

Por otra parte debemos sugerir la adaptación del Desarrollo Organizacional a la empresa. El desarrollo organizacional es una filosofía en el contexto de la

organización. Las organizaciones se encuentran enmarcadas por un macrosistema en el cual suceden transformaciones, así dichos organismos deben, para sobrevivir adaptarse a esa metamorfosis. Para hacer frente se debe planear una estructura y una secuencia que facilite y sistematice el devenir dinámico del cambio. La planeación y el control constituyen el desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es una técnica desarrollada en el periodo de 1961 a 1970 que básicamente utiliza el enfoque interdisciplinario. El desarrollo organizacional constituye el resultado mismo de la evolución de una serie de métodos y técnicas de las ciencias sociales para facilitar la adecuación de las personas al medio organizacional.

El desarrollo organizacional es un proceso planeado, acordado y aceptado por la organización. Las necesidades para implantar esta filosofía pueden ser preparar y desarrollar equipos competentes, recuperar la condición de competencia en un mercado determinado, resolver problemas de actitud, etc. Frecuentemente se basan en la psicología industrial, trabajando en equipos de trabajo para solventar mejores relaciones.

Frecuentemente encontramos en las organizaciones el hecho de planear a corto, mediano, y largo plazo las inversiones, la construcción de fábricas, las campañas publicitarias, etc. pero con frecuencia se olvida planear la actualización del potencial humano. Puede decirse que lo único constante en nuestros días es el cambio, y sobre todo en la economía mixta, como la mexicana, la competencia entre las organizaciones lucrativas se hace cada vez más intensa. La planeación de recursos humanos debe tener como fundamento datos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organización. Se deben tener en cuenta las fuentes externas. 1 - El pronóstico de la economía nacional, esto es tener presentes el crecimiento del producto nacional bruto, del ingreso, de la población, de la industria o de la rama en particular donde se localice la actividad propia de cada organización, de la demanda de sus productos y/o servicios.

2.- Planes educativos a nivel nacional. Los conocimientos constituyen parte importante de los recursos humanos. Es necesario conocer en que forma planea el estado invertir en la educación elemental, media y superior, a fin de vislumbrar y estimar las habilidades que tendrán en el futuro los egresados. 3 - Planes educativos a nivel institucional. No sólo el Estado sino las universidades y otros centros tienen un papel importante en la formación de capital humano,

por lo tanto se debe recurrir a ellas para realizar las estimaciones correspondientes de los egresados. En caso de que los planes educativos sean obsoletos y no resuelvan las necesidades de las organizaciones, debe instituirse un diálogo e intercambio de información entre las autoridades educativas y los representantes de las organizaciones, a fin de conjuntar esfuerzos y evitar la separación entre las instituciones educativas y las organizaciones, ya que es muy común que los estudiantes salgan con la cabeza llena de teorías, sin saber cómo y para qué hacer las cosas.

Las fuentes internas de la planeación de recursos humanos se refieren a la propia organización

- 1 - Objetivos de la organización Tener presente y en cuenta las metas que pretenden lograr en un plazo fijado. Los objetivos nos indican los requerimientos futuros de los Recursos Humanos

- 2.- Pronósticos económicos de la organización Con base en el pronóstico económico nacional y sus objetivos, la organización debe preparar sus pronósticos económicos. La penetración en el mercado, el volumen de ventas, etc., son datos importantes para configurar el monto y la calidad de los recursos humanos que se requieran para lograr las metas. Tener una idea sobre la remuneración futura

- 3 - Pronósticos tecnológicos de la organización Realizar una proyección de las necesidades tecnológicas lo cual es indispensable para tener una idea de los conocimientos y experiencias con que deberán contar los futuros miembros de la organización.

- 4 - Pronóstico de Recursos Humanos. Tener presentes los conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, intereses, etc., con que deberán contar en el futuro los miembros de la organización en cada uno de los sectores o departamentos en su totalidad.

- 5.- Pronóstico de la oferta de mano de obra. Los pronósticos de la población, la educación y del crecimiento de la economía del país, darán una idea de los recursos humanos que puedan ser localizados fuera de la organización cuando se requieran.

En general, debemos mencionar que cada una de las acepciones anteriormente descritas, tiene un comportamiento variable en cada organización, ya que se constituyen de diversas maneras según su tamaño, su nivel de ventas, su estratificación en el organigrama, por la rama a la que pertenecen, etc. Específicamente las dividen en departamentos, o algunas de estas funciones las ejecuta un solo departamento o área, pero también en algunos casos cambian de nombre. Ahora bien, debemos esclarecer como se presenta la cultura en México.

### 1.1.1 LA CULTURA EN MÉXICO.

En nuestro momento histórico ( siglo XX ) se han manifestado diversidad de corrientes del pensamiento humano, que consolidan el concepto del hombre ( dimensión biopsicosocial ) como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social. Ante ello el factor humano es cimiento y motor de toda organización y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo mas valioso de una organización; para que esta se encamine a la modernización y responda a las necesidades del país

De antemano debemos citar que, nuestro país, podría ser rico y poderoso, atendiendo a su posición geográfica y a sus recursos humanos. Pero es un país subdesarrollado y tercermundista, ya que no produce lo suficiente, ni administra lo que tiene, y si bien es cierto el fracaso de la productividad, de la eficiencia y calidad no solo depende de los sistemas, de los recursos técnicos y materiales, sino también y en gran parte es responsabilidad del factor humano

Los seres humanos somos diferentes, aunque todos participamos de la naturaleza humana y de la misma especie homo sapiens, no somos iguales en cuanto a nuestra herencia biológica, a las relaciones personales y al medio ambiente, en los cuales se conforma nuestra personalidad. En lo que respecta a la herencia biológica, los 48 cromosomas con sus múltiples genes determinan grupos humanos característicos y diferentes unos de otros ( textura del cabello, tez, color de los ojos, facciones, etc )

Pero se considera que el medio ambiente tiene mayor impacto. El clima, la alimentación, el folklore local, la religión, la estructura familiar, y luego las experiencias de cada uno ( aprendizaje, enfermedades, accidentes, etc ), van formando personalidades muy peculiares. Las raíces últimas de las conductas laborales hay que buscarlas en la psicología nacional, debemos empezar a realizar un análisis situacional, que nos permita ubicar los hechos ( sucesos ), así como los síntomas y los problemas. Dentro de este análisis, se pretende tener contemplada una posición objetiva ante la manifestación de la problemática

La influencia del medio es un fenómeno muy complejo formada de elementos numerosos y heterogeneos: tradiciones, costumbres, normas sociales, estilos y modas, ideologías, ritos religiosos, rituales cívicos, etc., y principalmente valores

(elegancia, honradez, disciplina, sumisión, agresividad, dominio, productividad, arte, etc.). Son los valores los elementos dinámicos que definen una cultura en los diferentes campos, tales como la familia, la escuela, el trabajo, la diversión, el gobierno, la religión, y son ellos los que condicionan y modelan en el individuo el carácter social que distingue a cada comunidad humana, así como determinan el rol social de cada uno. Los valores culturales y tradiciones influyen en casi todo lo que hacemos cotidianamente, ejercen efectos sobre la forma en que realiza su trabajo, en sus relaciones interpersonales, en su espiritualidad y en su autoestima como individuo. Este proceso es llamado Aculturación, esto es dejarnos moldear por el medio y a través de está nos vamos convirtiendo en historia personal. Toda cultura moldea a sus miembros, y la cultura mexicana moldea a sus habitantes más que otras culturas.

Los mexicanos del siglo XX somos a grosso modo un compuesta de tres ingredientes: a) Factor indígena, b) Factor hispano-cristiano, c) Factor anglosajón<sup>12</sup>.

a) El Factor Indígena. Si nos remontamos a la época prehispánica podemos deducir que existía un grupo numeroso de tribus con una cultura dominante, el autoritarismo tecnocrático azteca. Los hombres tenían una cosmovisión cíclica y apocalíptica, la dinámica del universo era concebida en forma analoga a la de la naturaleza que nace, crece, se desarrolla y muere. Así, pensaban que habían diferentes mundos.

Vivían en la creencia de la inestabilidad del cosmos, siempre tenían frente así la perspectiva de la catástrofe final, la destrucción de todo lo existente. Creían que el hombre había sido creado para servir a los dioses, y como el principal dios era Huitzilopochtli (identificado con el Sol) perdía fuerzas todos los días al caer la tarde y al entrar la sombra de la noche, ante ello, había que reforzarlo con la fuente de la vida, que era la sangre humana (sacrificios humanos).

La sociedad era fuertemente jerarquizada. Su cultura se centraba en la religión ceremonial, en la guerra y el comercio. En el plano productivo, la agricultura los hacía dependientes del dios de la lluvia. La mentalidad indígena era poética, simbólica y mística, comúnmente tenía una actitud fatalista, dependiente y resignada. Pero debemos considerar que la centuria México-Tenochtitlan había alcanzado una organización social excelente para su época ante el mundo entero, no había un campesino sin tierra, las instituciones educativas cubrían todas las necesidades para la enseñanza y la educación del pueblo, en el siglo XV ya tenían establecida la educación obligatoria.

---

<sup>12</sup> RODRÍGUEZ ESTRADA, MAURO. "Psicología del mexicano en el trabajo" Editorial Mc Graw Hill, pág. 20.

Esta civilización había poseído un sentido cósmico y arquitectónico admirable, pero era un pueblo sometido a los sacrificios humanos, en donde la mujer jugaba un papel importante ya que se comercializaba con ellas y eran las actrices principales de los sacrificios. Era una cultura represiva y represora. El autoritarismo fue reprimido a partir de la conquista

b) Factor Hispano-cristiano En 1492 fue el descubrimiento de América, bajo la inspiración de la contrarreforma católica romana (religioso- militar). La sangre y la cultura de los conquistadores imponían la unidad ideológica y uniformidad en el valor social y político. Pero en la sociedad de la Colonia no se trata solamente de dos elementos simples ( los indios y los españoles), sino se mezclaron dos sincretismos heterogéneos: el catolicismo español y la cultura azteca

Los actores de la conquista eran por un lado soldados audaces y ambiciosos, y por el otro, frailes misioneros serviciales pero cerrados en su dogma. Estos fueron motivados por el poder, la explotación, la riqueza, así como el civilizar a personas inferiores, y el propósito de evangelizar. Podemos decir que fue un choque violentísimo y una guerra despiadada, así como un encuentro brutal y destructor sin un diálogo, ni una razón y mucho menos respeto.

Los indígenas perdieron todo lo antiguo, lo suyo, creando un existencial vacío. El resultado visible fue la unión del español y el indígena dando lugar al mestizo: hijo de la india violada, con devaluación, rechazo y desprecio. Para este nuevo mexicano fue muy difícil el conflicto de identidad.

Existió una violenta conquista, tanto física (guerras, invasiones) como psíquica o moral (dogmatismo, amenazas y control social). Ante ello se presentó una desintegración total y una deculturación<sup>13</sup>. La mujer al unirse al español traicionaba a su raza y a su cultura<sup>14</sup> y los hijos crecían a la sombra de la madre y lejos del padre.

La sociedad del virreinato dio origen al tipo popular cínico, pícaro, corrupto, destructor. Para cohesionar a una población escindida por mil desigualdades, los criollos (español nacido en América) utilizaban un símbolo religioso-patriótico: la Virgen de Guadalupe.

---

13. Al ponerse en contacto sociedades con tradiciones culturales diferentes, se llama deculturación. Proceso de pérdida de rasgos de una cultura por asimilación o fusión de otra.

14. CULTURA. Conjunto de costumbres, hábitos, actitudes, patrones de comportamiento, creencias sociales y valores propios, así como lo que el hombre ha creado y descubierto.

En estos momentos Hidalgo llamaría a la "Virgen Mexicana" en contra de la virgen española. El desenlace se dio en España en 1820 una revolución liberal que restringía los privilegios de la nobleza y del clero, la nobleza y el alto clero novohispano hicieron un viraje y adoptaron la causa de la independencia. Encomendaron a Agustín de Iturbide con la tarea de consumar la independencia. En cierto modo, los indígenas consumaron la conquista y los españoles consumaron la independencia.

Sin embargo México ha vivido grandes transformaciones y cambios a lo largo de la historia. En 1847 se perdió la mitad del territorio, de 1854 a 1857 fue la Reforma (empeñada en fundar un México moderno negando su pasado) " El mexicano no quiere ser indio ni español Tampoco quiere descender de ellos, los niega". La Reforma culmina con la Constitución de 1857 Sigue la aventura de Maximiliano de Habsburgo. Consecutivamente se presenta el porfiriato con su nuevo feudalismo, aquí se observa un orden cívico, pero con deslumbrante riqueza para la aristocracia y cruel miseria para el pueblo. La Revolución de 1910 rompió con el orden social del porfiriato, con el sueño de justicia, democracia y libertad.

c) Recientemente, el factor Anglosajón. La cultura capitalista, se puede decir que al transcurrir el siglo XX, México sufrió otra conquista, el neocoloniamiento del pobre vecino del norte, nos invade con su diplomacia, con sus transnacionales, con sus productos consumistas, con sus espectáculos, con sus modas, su lenguaje, creando actitudes de admiración, de coraje, de envidia y de rechazo. Sabemos que los Estados Unidos nos dominan, nos controlan, que manipulan nuestra economía y nuestra política. El suceso más visible de ello es el Tratado de Libre Comercio firmado y aceptado por el gobierno mexicano entre 1994 y 1995, del cual se logró una total dependencia con el préstamo otorgado por Estados Unidos a nuestro país, y todavía más recientemente la devaluación del peso mexicano y la inflación.

Lo que han traído estos cambios y transformaciones es una crisis de identidad nacional, presentándose rasgos compartidos por la colectividad y aceptación de un estilo de vida con ciertas normas y valores. La historia se repite así como el mexicano de los siglos pasados admiraba y respetaba al conquistador español, en este momento se admira y respeta al norteamericano, y a ambos los detesta.

Bajo las condiciones anteriormente citadas el mexicano experimenta inseguridad, temor, masoquismo, búsqueda del anonimato, aparenta que se rie del fracaso y de la desgracia. Mauro Rodríguez Estrada nos cita a Rogelio Díaz

Guerrero, él cual realizo un estudio comparativo intercultural y nos presenta dos cuadros:

1.- El estadounidense: independiente, activo, individualista, firme, tenso, autoafirmativo, con alta necesidad de logro.

2.- El mexicano complaciente, obediente, afiliativo, flexible, dependiente<sup>15</sup>

Como podemos observar se reflejan dos filosofías de vida pero por fortuna existen otros recursos mas positivos para buscar y afirmar la identidad nacional, es decir los valores culturales profundos

a) La Familia Es en México probablemente la característica cultural más importante. La familia es la base de la sociedad y de ahí se extienden los lazos de confianza, responsabilidad y apoyo emocional, que le dan sentido y propósito de vida. Si nos remontamos a la etapa de la infancia, los niños se desarrollan sintiéndose queridos, protegidos y apegados emocionalmente a la familia. Estas afiliaciones se proyectan en la edad adulta en el lugar de trabajo. En México existen demasiadas organizaciones familiares, en donde se tiende a contratar con preferencia a parientes y amigos cercanos de la familia de los dueños y empleados de confianza. Por una parte estas relaciones en el trabajo ayudan a crear un ambiente cómodo de confianza, armonía y solidaridad. Por otro lado el trabajo tiende a ser una extensión del hogar, ya que el dueño o director se substituye en la figura paterna. Debemos aclarar que este sistema no es malo sin embargo cuando la organización crece y requiere de funciones específicas y habilidades altamente diferenciadas, la estructura familiar necesita estrictamente cambiar o dejar entrar personal calificado que coadyuve a cubrir y alcanzar las metas, requerimientos y objetivos de la organización.

b) La Religión La iglesia católica tiene una fuerte influencia en los valores culturales básicos de México. Los valores cristianos penetran todo el sistema de la sociedad. La religión católica se ve como una fuerza ya que proporciona la base para los valores morales fundamentales, la autoimagen del individuo, el respeto hacia otros, e influyen en la relación con la naturaleza y el mundo espiritual. Así que por encima de toda, la religión ha ayudado mucho a mantener paz social, ya que ofrece consuelo, tranquilidad y aceptación del destino que ha padecido México. Pero también ha resultado dar como consecuencia la religiosidad popular, providencialismo, superstición, tradicionalismo ciego, fanatismo, resignación masoquista (penitencias), exhibicionismo (eventos sociales, bodas, bautizos, funeral), utilitarismo (mandas, promesas, votos)

Estas se presentan como una incorregible dependencia psicológica, una incapacidad de afrontar los problemas.

c) Relaciones interpersonales. El mexicano básicamente se relaciona con personas, no con productos o servicios, es decir se le da más importancia al individuo que a la tarea. El mexicano se siente motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento. En consecuencia, en una situación laboral, las relaciones personales deberán cultivarse cuidadosamente y así coadyuvar a lograr la máxima eficiencia y productividad. En México darle prioridad a la tarea que se va a llevar a cabo y ver a la persona como un medio para realizarla se percibe como una deshumanización del trabajo.

Generalmente se utiliza un lenguaje florido, ya que sino fuera por esta diplomacia, el mexicano se sentiría personalmente atacado. El hecho de ser criticado frente a sus colegas o subordinados o el ser tratado sin lo que el considera la debida dignidad y respeto, se interpretaría como un desprestigio y muchas personas preferirían renunciar. Por otro lado, al tener más confianza a su jefe y a confiar más en su habilidad para tomar decisiones correctas, la sensibilidad de la persona aminora.

Por otro lado la etiqueta es una expresión de cortesía y consideración del mexicano hacia los demás. Una persona que se ajusta a las normas aceptadas de etiqueta se considera educado y por consiguiente, se le respeta. A los niños se les enseñan buenos modelos y comportamientos desde temprana edad, de acuerdo a las normas esperadas. En una situación moderna de trabajo se considera indispensable la cortesía para el buen funcionamiento de la organización. En el mundo laboral de México, existe un fuerte sentimiento con respecto al equilibrio entre el trabajo y el descanso (tiempo compartido con la familia y los amigos), aumenta el costo del tiempo libre. Si se crea un desequilibrio (tiempo o energía excesivo) en este aspecto el individuo siente que la vida familiar se está viendo amenazada, al ocurrir esto se siente insatisfecho y se ve afectado en el trabajo y su actitud hacia él mismo.

En el ambiente de trabajo el mexicano siente la necesidad de que éste sea armonioso, sin embargo generalmente se presenta el estrés, la presión que crea un ambiente intolerable e incompatible con el buen desempeño laboral. Cuando permanece en este medio, no durará mucho tiempo en el mismo aunque esté satisfecho con su sueldo. Existe otros valores que no son profundos pero se encuentran latentes en la personalidad del mexicano como son:

a) Dependencia. México es un país independiente desde hace 185 años jurídicamente, sin embargo psicológicamente aún, no podemos observar que existe dependencia en varios aspectos: 1) Dependencia del gobierno, paternalismo presidencialismo, servilismo 2) Dependencia de los divino o sobre natural, provincialismo, devociones, promesas, mandas, prácticas mágicas 3) Dependencia familiar, padres sobreprotectores, padres dominantes, familias matriarcales. 4) Dependencia de las tradiciones, abundan los ritualismos laicos

Así podemos deducir que el mexicano es inseguro, tiene baja autoestima, no se involucra a fondo, no lee literatura seria<sup>16</sup>. Lo que se puede deducir es que el mexicano necesita una figura paterna idealizada, en donde el padre sea autoritario, hostil y agresivo, duro y macho. Con este patrón crecerán los hijos varones y reproducirán el modelo. En el lugar de trabajo se ha tratado como una extensión del hogar en donde el dueño o jefe inmediato (figura paterna) impone sus deseos, se considera la autoridad y es el único que sabe y toma las decisiones y resuelve todos los problemas. Se espera que el empleado, a cambio de habérselo dado la oportunidad de trabajo, admire y respete a su jefe casi como una divinidad, muestre lealtad inquestionable y devoción. Esta costumbre impide que los empleados desarrollen autoconfianza tanto personal como respecto a su propio trabajo diario. No se les ha permitido pensar por sí mismos, ni desarrollar confianza en sus propias habilidades.

México es un pueblo dominado y reprimido, en todo momento de su historia y es una masa manipulada por unos cuantos. El respeto connota e implica obedecer, amar y sentir afecto. Mientras el mexicano tiende a ser automodificado y pasivo, el gringo es activo y tiende a ser hombre del futuro. Ante ello el mexicano sobrevalora a los extranjeros y se siente inferior.

e) La impuntualidad. Es parte integrante de nuestra cultura y todo mundo lo sufre, y es uno de los fenómenos más frustrantes que afectan a la organización y/o empresa en México, así como la falta de precisión en el tiempo, es una tendencia a ser exclusivamente optimista al calcular lo que se va a tardar en realizar cualquier tarea y esto trae consigo, la falta de compromiso a las fechas, inhabilidad para organizar el tiempo, no cumplir con las citas, etc. La respuesta ante esto es que el tiempo para el mexicano no es importante. Se podría decir que los funcionarios mexicanos miden su propia importancia por la cantidad de tiempo que pueden tener esperando a sus subalternos o al público en general.

---

<sup>16</sup> RODRIGUEZ ESTRADA, MAURO "Psicología del mexicano en el trabajo" Editorial Mc Graw Hill pág. 52

f) El concepto de la ética. Se desarrolla durante la crianza, y durante los años escolares del niño. Sin embargo, la actitud hacia el decir la verdad en el sentido estricto, se ve afectada por la naturaleza sensible del mexicano.

Un niño muy pronto aprende que no debe decir algo que lastime los sentimientos de los demás, y a muy temprana edad escuchan a sus padres decir mentiras blancas o medias verdades. Los adultos para evitar algún conflicto o enfrentamiento modifican sus respuestas y declaraciones, esto puede acarrear grandes problemáticas. Dentro de este panorama ético de la población cabe destacar la mordida, el soborno, las violaciones a la constitución, infidelidad conyugal, los fraudes fiscales, etc. El mexicano no obedece a las leyes ni a las normas, y esto se proyecta en todo su círculo de vida y en cualquier relación.

Dentro de la sociedad mexicana actual, la mujer está jugando un papel importante, ya que no es tan abnegada, sometida, religiosa y tradicionalista; se ha ido perfilando otro tipo de mujer, la mujer moderna, liberada, que está alcanzando poco a poco niveles gerenciales y puestos políticos. Sin embargo hoy en día encontramos casos en que la mujer es más madre que esposa, se define más como protectora de hijos que como compañera del hombre.

Los jóvenes en nuestro país, tienen conciencia de vivir en un país de corrupción, y esto afectará notablemente en su trabajo y en su desarrollo profesional. Crítica la sociedad de consumo, pero viven de ella y en ella.

g) El individualismo. México es un país que se interesa en la colectividad. El lugar de trabajo está estructurado sobre la realización personal del individuo con el superior. Sin embargo dentro de las organizaciones y/o empresas el mexicano no sabe trabajar en equipo. Todo concepto de trabajo en equipo con su sentido de responsabilidad mutua y de cooperación entre compañeros y de departamentos dependiendo el caso casi no existe y va en contra de los valores individualistas. En las organizaciones mexicanas (escuelas, por ejemplo) y/o empresa, existe una fuerte lucha por el poder y sobresalir ante todo.

También encontramos exceso de celebraciones que se realizan no trabajando y que obviamente bajan la productividad. En México existen oficialmente un número considerable de días no laborales, además en muchas organizaciones se les otorga a los trabajadores descansos obligatorios como conquista sindical (tardes libres a la semana).

Una vez abordada la conformación del Departamento de Recursos Humanos entraremos a analizar la cultura organizacional en la empresa mexicana

## 1.1.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN MÉXICO.

Las organizaciones y/o empresas en México generalmente son pequeñas y medianas, se administran y pertenecen a una sola persona o un grupo muy pequeño, frecuentemente compuesto por familiares. El dueño del negocio es el único que sabe las funciones y operación del trabajo comparte información con sus subordinados pero no de manera tal que les permita desarrollarse profesionalmente y en el trabajo. Generalmente dedica mucho tiempo a su negocio pero no se preocupa por la rentabilidad del mismo. También considera que su negocio es el patrimonio de sus hijos el cual espera que lo hereden. Su mundo de negocios tradicionalmente ha sido local o en el caso de que sea una organización y/o empresa más grande se dirige a nivel regional o nacional pero de ahí no pasa, es decir regularmente no se extiende a la exportación a otros países. La comunidad empresarial mexicana ha vivido muchos años aislada de la competencia. Los hombres de negocios se han sentido seguros por que siempre han existido barreras aduanales y leyes proteccionistas que les han amparado del ingreso de la competencia extranjera. En consecuencia muchos productos mexicanos han adquirido fama pobre de calidad ya que no cumplen los requerimientos ISO9000 y lo mismo ha sucedido en el sector de servicios.

Actualmente el mercado proteccionista ha llegado a su fin. El competidor extranjero frecuentemente puede mejorar el precio, a la vez que ofrece productos de una calidad consistente. Ahora la empresa mexicana tiene que darle la importancia debida a la calidad del producto a precio competitivo al servicio a los clientes y a una entrega expedita mientras que trata de borrar la imagen inferior que han adquirido los bienes mexicanos, ya que es frecuente que el cliente mexicano insatisfecho no se queja pero tranquilamente cambiara a un producto importado.

Según Eva Kras "Muchos mexicanos ven al trabajo solo como un medio para subsistir, ya que solicitan empleo 'de lo que sea', en si se busca trabajo es decir dinero". Por otra parte muchas organizaciones y/o empresas en México tienen los mismos conflictos de competencia interna excesiva que se traducen en el entorpecimiento de labores, envidias y actos desleales a la organización.

Debemos mencionar que frecuentemente podemos observar una lucha de poder, en donde las áreas o departamentos se convierten en feudos que compiten entre si, por lo que la colaboración y los trabajos interdepartamentales son poco frecuentes. El trabajo en equipo es casi inexistente e incluso se llega a la competencia por sobresalir. El mexicano es muy individualista, todo concepto de trabajo en equipo con su sentido de responsabilidad mutua y cooperación entre departamentos o secciones casi no existe y van en contra de los valores individualistas tradicionales.

Podemos encontrar altos índices de ausentismo, de impuntualidad, y de accidentes, así como alta rotación de los empleados. La relación con un superior, se ha tratado como una extensión del hogar en donde el dueño, director o gerente, se consideran la autoridad y por consiguiente en los únicos que saben resolver los problemas de todos y los que toman las decisiones. Se espera que el empleado, a cambio de habersele dado la oportunidad de un trabajo, admire y respete a su jefe casi como una divinidad, muestre lealtad inquestionable y devoción, que nunca comenta errores de intentar tomar decisiones o resolver problemas sin la autorización de éste. Esta costumbre impide que los empleados desarrollen autoconfianza tanto personal como con respecto al trabajo diario. No se le ha permitido pensar por sí mismo, ni desarrollar confianza en sus propias habilidades.

Mauro Rodríguez Estrada supone que "El mexicano siente poca estimación de sí mismo, también contribuye a su desprecio de sí mismo al no sentirse útil y valioso. Este desprecio de sí mismo se revierte en desprecio a los demás." Muchos mexicanos se mantienen con reserva y a la expectativa, ya que se ha abusado de su actitud servicial. Esto significa que pese a la necesidad de compañía no hay participación grupal, difícilmente se logra integrar buenos equipos de trabajo por la falta de compromiso. El concepto de lealtad al grupo solamente se limita a la protección mutua en caso de convertirse en indisciplina, errores o incumplimiento en el trabajo y en ocasiones se ha llegado al extremo de convertirlo en una norma explícita, donde ningún trabajador puede atestiguar en contra de un compañero aun cuando haya incurrido en una grave falta. Y no es sino reflejo de una cultura sobreproteccionista. Esto no es lealtad sino encubrimiento y complicidad." solo

veo, oigo y calló". De lo contrario si el trabajador no permite el encubrimiento y la complicidad será rechazado, sancionado y hasta expulsado por el grupo

Por otra parte, el mexicano rehusa el liderazgo por temor a ser rechazado (alta necesidad de aceptación), por considerar que no esta apto para llevar a cabo la toma de decisiones o por no estar lo suficientemente capacitado (escasa estimación de si mismo), porque representa mayor responsabilidad (dependencia). Se puede decir que esto es resultado de la carencia de liderazgos auténticos, democraticos y participativos. A veces se busca el liderazgo formal porque da estatus y esto satisface la busqueda de prestigio y reconocimiento. Pero cuando se obtiene el liderazgo se muestra autoritario.

El gerente subordinado ve a su superior como el que controla la empresa o la organizacion. Lo respeta por que lo ve como la unica persona conocedora y aparte por el puesto de poder y prestigio que ocupa. Le tiene una mezcla de miedo y admiracion, pero toma la relacion como normal, acepta todas las responsabilidades que se le deleguen, aunque no las comprenda o este en desacuerdo con ellas. Si tiene alguna duda en cuanto a su trabajo, espera una oportunidad para conseguir mas informacion, ya que se siente apenado para pedir que se le aclare, no vaya a ser que su jefe lo considere inadecuado para el trabajo. Por otro lado si no esta muy de acuerdo con algo, generalmente no dice nada, pero espera que su jefe se de cuenta por si mismo de que no funciona.

Los subordinados acceden a los programas de trabajo y a las fechas limites fijadas por su jefe, aunque las considere poco realistas, espera que su jefe muestre comprension si hay problemas que impidan cumplir con el programa. Reconoce la importancia de informarle a su jefe que sucede dentro del area pero debe tener cuidado al seleccionar la informacion que proporcionará a su jefe, asegurándose de que este de acuerdo con los puntos de vista de su superior. El subordinado o gerente sabe que su porvenir en la organizacion y/o empresa dependera enteramente de lo que su jefe piense de el. Por esta razon hace todo lo posible para complacerlo.

Por otra parte el gerente se siente orgulloso de su puesto, por la posición que le da a él y a su familia frente a sus amistades y en la comunidad. Disfruta el poder impartir órdenes a sus subordinados, esperando obediencia indisputable y servilismo, maneja la critica de errores cometidos por sus subordinados de manera paternal, donde se impone algún regaño o castigo. En todo momento considera importante conservar su imagen y posición, así que, cuando algo sale mal, siempre tiene que procurar conservar su prestigio. Espera ciertas

prerrogativas propias de su puesto y posición, como llegar más tarde que sus subordinados, tomar más tiempo para la comida, además de tener una buena oficina y una secretaria particular

Generalmente el gerente siente que al delegar una tarea la responsabilidad pasa a la persona a quien se le delega y rara vez siente la necesidad de verificar las tareas. También, un jefe suele despreciar el control del trabajo de bajo nivel. Evita que los subordinados se sientan incómodos por la supervisión y evita que estos lo interpreten como una falta de confianza. El andar supervisando puede hacer que los subordinados se sientan amenazados en su trabajo, y esto aumenta su estrés y les proporciona un sentimiento de inseguridad. El jefe se queja de la falta de sentimiento de responsabilidad por parte de los subordinados y le asegura a su superior que le llamará la atención al ofensor. El gerente no ve el desempeño laboral de su subordinado como algo por el cual él sea responsable de desarrollar mediante capacitación, ánimo, motivación y liderazgo

A los gerentes se les evalúa o juzga, por su lealtad al jefe, por su disposición sin cuestionar, y por sus habilidades para hacer exactamente lo que se le dice. Si el subordinado conoce bien a su jefe, trata de hacer exactamente lo que sabe que haría el jefe, sin tomar en cuenta si él lo considera acertado o no. Sin embargo, se le calificaría muy severamente si llegase a mostrar indicios de pensar por sí mismo, sobre todo si presentase ideas creativas que su jefe no podría interpretar como propias, lo mismo pasa con grupos de trabajo altamente competitivos, en este caso podrían separar al grupo y darles a cada miembro funciones totalmente diferentes sin algún contacto entre ellos, por lo tanto su productividad bajaría. Su jefe consideraría esto como una amenaza a su puesto. El jefe, por consiguiente, tiene mucho cuidado de no compartir sus conocimientos a planes, por medio de que sus subordinados aprendan mucho

Un gerente se siente poderoso cuando ha llegado a fincar su propio imperio con tantos trabajadores como sea posible, en donde todos lo ven con admiración y respeto. Los demás departamentos le interesan muy poco en cuanto a la productividad y trabajo en sí, pero se molesta mucho si alguien interfiere en su área o cuestiona su que hacer, en donde sus trabajadores deberán relacionarse lo menos posible con las demás personas de otra área o departamento. Cuando se presentan los problemas tratan de culpar a otras áreas. Cuando se requiere de contacto interdepartamental siempre tiene mucho cuidado de defender sus

decisiones y acciones, aunque no sean beneficiosas para la organización o la empresa.

Cada gerente se siente responsable de alguna manera por su propia área pero sabe poco o nada de las otras áreas y no tiene interés en lo que están haciendo otros departamentos. Esto no es sino que está latente únicamente la comunicación en un solo sentido, en donde el dueño o director general es el quien sabe que se tiene que hacer (sin tener que escribirlo), basándose en sus conocimientos, organiza el trabajo de las diferentes áreas (ventas, finanzas, producción, etc.) De aquí delega las funciones a cada área, pero manteniendo la autoridad. Así el gerente comienza a organizarse y a delegar sus responsabilidades, y en su puesto utiliza la misma comunicación en un solo sentido (de arriba hacia abajo). Les dice a sus subordinados lo que deben de hacer y espera que lo acaten sin cuestionar.

Las organizaciones y empresas mexicanas tradicionalmente pequeñas o medianas, pertenecen y se administran por una persona o un grupo muy pequeño, frecuentemente compuesto por una familia. El dueño normalmente es la única persona que conoce el negocio, y se dedica mucho tiempo al mismo, ya que de esto dependerá su economía y su posición social. También considera su negocio como patrimonio de sus hijos. Por otra parte, los clientes se han hecho principalmente mediante contactos personales y no por que se han preocupado por la competencia. Los precios usualmente se basan en lo que el cliente está dispuesto a pagar. Generalmente los objetivos, políticas, procedimientos y la filosofía de la organización o de la empresa no se encuentran establecidos, solo se encuentran en la mente del dueño y por lo general son a corto plazo. Los planes y los objetivos se ven como metas deseables, más no como compromisos. Rara vez se logran los objetivos, ya que generalmente, la planeación no se ha hecho a fondo para tomar en cuenta todos los aspectos pertinentes de un plan de acción concreto.

Las promociones no se realizan por la eficiencia y eficacia del trabajador sino por ser simplemente familiar o amigo, por medio de la influencia o por lealtad, devoción y buen desempeño desde el punto de vista de un superior. Las buenas relaciones de amistad aseguran que toda persona llegue a un puesto dentro de la organización, sea o no tan capaz o calificado como otros candidatos. También se asegura un puesto alto con base en recomendaciones, siempre y cuando muestre la dedicación, respeto y lealtad. Todo se base en las relaciones

personales y en la influencias. Las cualidades, la capacidad y el desempeño laboral del candidato son secundarios

Las necesidades son motores de conducta, son los dinamismos que mueven al individuo a buscar satisfacción. Se ha visto que se pueden encontrar sustitutos para la satisfacción de las necesidades (fisiológicas, de seguridad, físicas, sociales, de autorrealización, etc.) De tal forma que la intensidad de la motivación de una persona para actuar depende de la fuerza con que cree que pueden alcanzar lo que desea o necesita y de la magnitud de la intensidad. Una variable capaz de desmotivar es la desproporción entre el esfuerzo realizado y los logros obtenidos. Ante ello Rodríguez Estrada nos dice que "El mexicano comúnmente se siente desmotivado para el trabajo, ya que no se le reconoce su trabajo, así como sus conocimientos, experiencia y habilidad. Inventa frases como 'el trabajo es tan malo que pagan por hacerlo', 'los patrones hacen como que me pagan y yo hago como que trabajo'. El mexicano da estas respuestas ya que no existe un reconocimiento y porque no tiene una autoestima elevada. En este caso al no poder satisfacer sus necesidades de crecimiento, sobrevalúa las relaciones y las necesidades sociales."

Dentro de lo que se planteó en el inciso 1.1, que se refiere a la cultura organizacional nos centramos en el departamento de Recursos Humanos destacando las funciones más importantes de esta área y la explicación de la mismas, una de ellas es la Capacitación y Desarrollo Personal. En este caso debemos mencionar que solamente nos centraremos en lo que es la Capacitación y Desarrollo personal, ya que son ambas nuestro objeto de estudio. Por otra parte debemos aclarar que nos enfocaremos a las empresas (fines lucrativos) y no a organizaciones. Dentro del campo de la capacitación, la ley mexicana del trabajo requiere que cada empresa aporte cierto porcentaje de su presupuesto a este rubro. Así todas las empresas deberán tener programas de capacitación delineados tanto para los gerentes, como para como para los empleados de la planta, los cuales deberán estar registrados en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Lo que realmente no se ha llevado a cabo, es que las autoridades verifiquen si realmente se están llevando a cabo, ya que en ocasiones los programas de capacitación solo quedan por escrito sin llevarse a la práctica o simplemente no se realizan. La capacitación se considera como un gasto infructuoso del presupuesto y que produce pocos rendimientos tangibles.

Los directores generales se han venido dando cuenta de que sus trabajadores no cuentan con las habilidades deseables. Con tal de mejorarlas, se ha vuelto algo común mandar a sus gerentes y subordinados a cursos de capacitación,

Estos cursos están diseñados para un amplio espectro de la empresa ya sean estos de servicios o de productos, y tienden a ser muy generales y teóricos. Esto resulta sumamente difícil para el mexicano, ya que la empresa es tradicional, no es receptiva y no acepta innovaciones.

La Capacitación es tomada como un escape del trabajo o como un castigo por mal comportamiento. Por otro lado muchos gerentes jóvenes están ansiosos de recibir cualquier tipo de capacitación. El ser designados candidatos para la capacitación se ve como un honor. Al final del curso máximo de 1 o 2 días el participante recibe un diploma que con orgullo exhibe en su oficina o lugar de trabajo. Sin embargo no se le da utilidad a lo aprendido, la mayoría de las veces se reducen sus experiencias obtenidas a una simple plática, pero no se hace ningún esfuerzo para planear cambios concretos basándose en sus nuevos conocimientos. Algunas veces lo intentan pero debido a que los cambios suelen contraponerse en el estilo tradicional de su jefe(s) subordinados, se encuentra en serias dificultades.

Tradicionalmente el concepto de capacitación ha sido un proceso natural donde el trabajador con experiencia le ayuda al trabajador sin experiencia. Una vez que el trabajador capacitado siente que ya tiene suficientes conocimientos se lo deja solo. Por otro lado en empresas de mayor tamaño, donde existen varias áreas o departamentos estructurados por un organigrama, la capacitación se da fuera de la empresa (entidades externas). Pero hay que tener en cuenta que la capacitación es un proceso educativo el cual debe ser continuo, intencional, gradual, y activo que no se concentre en aspectos técnicos sino también en científicos, humanísticos y administrativos. En todo caso se considera a la capacitación en y para el trabajo conjuntamente para lograr mayor eficiencia, eficacia, productividad, calidad y satisfacción personal y empresarial así como una promoción.

En base a las ideas expuestas por Alfonso Siliceo "Las principales limitaciones que se pueden detectar en el proceso de capacitación son las siguientes: 1)El empresario mexicano no toma a la capacitación como una inversión sobre el capital humano. 2)A pesar de que existe un marco jurídico que obliga a toda empresa mexicana a dar a sus empleados capacitación, esto no se cumple en su totalidad. 3)La capacitación es deshumanizada, solo es tomada como medio de manipulación. 4)Existe una mala adecuación entre hombre/puesto, en el área de capacitación. 5)No se cuenta con políticas y procedimientos de trabajo que permitan darle agilidad a la operación interna del área de capacitación. 6)No existen mecanismos de seguimiento que faciliten el control y la evaluación de las acciones vinculadas a la capacitación. 7)No se elabora el Diagnóstico

integral de capacitación 8) No hay seguimiento en los planes y programas de capacitación 9) Existen deficiencias en la formulación, ejecución y control del presupuesto 10) No se dictaminan medidas preventivas y/o correctivas para el mejoramiento continuo de los planes y programas de capacitación 11) El marco de apertura comercial y la competitividad etc.”

## 1.2 El Motor Cultural: La transición mexicana.

Hemos visto el panorama de la cultura organizacional en México y cabe comprender que los patrones culturales tienen un intenso reflejo en el trabajo. Ciertamente la cultura moldea a los habitantes de un país, las tradiciones, costumbres y valores difieren de una sociedad a otra, y en consecuencia la conducta de sus pueblos es también distinta. En algunas culturas se concibe la vida para disfrutar y por ello el individuo debe transformar su entorno a fin de hacerlo cómodo y práctico (norteamericanos) y no como el mexicano que en su mayoría se automodifica para amoldarse al medio. Los europeos que han llegado a América en búsqueda de mejores formas de vida han estado dispuestos a trabajar duro, ahorrar y a competir para conservar e incrementar sus logros, se educaron esta orientada a destacar las cualidades realizadoras individuales, por eso fomenta tanto la competencia y el logro. En el ámbito del trabajo en la cultura norteamericana y europea, las relaciones son impersonales y lo que cuenta es el desempeño individual, lo que da como resultado un pueblo individualista, competitivo, con un fuerte deseo de ganar, que han abogado por la creatividad, el entusiasmo y la innovación.

Actualmente la atención del mundo está puesta en otras culturas como la japonesa. Al parecer los nipones han encontrado la forma de ser más productivos y de estar más satisfechos, sus organizaciones han logrado en décadas lo que otros países no han logrado en siglos. Diversos observadores y estudiosos coinciden en que su éxito está en los valores que se les inculcan. La cultura japonesa, en tradición milenaria, ha destacado el valor de la pertenencia al grupo, sus habitantes se encuentran fuertemente arraigados (familia, empresa, escuela, etc) por un sólido sentimiento de lealtad que los hace permanecer por largo tiempo dentro de ellas. El individualismo casi no existe, ni existe la desconfianza, la dependencia ni la inseguridad característica de quien ve al grupo como un refugio de incapacidades. Por el contrario, ven al grupo como la oportunidad de dar y de aportar para beneficio común, concepción genuinamente enriquecedora. Se tiene un gran sentido del deber, trabajan duro

por y para el equipo, son perseverantes y disciplinados y ven al trabajo como una forma de lograr su crecimiento y desarrollo. Se cultiva la armonía y la paciencia que a corto plazo exige sacrificios pero a largo plazo es fuente rica de beneficios y bienestar.

Los empresarios japoneses no desconfían de los jóvenes, saben que le serán leales y no les preocupa invertir en capacitarlos. Las decisiones las toman con la participación de los niveles inferiores de la organización y por lo general por consenso. Todas las áreas involucradas en un problema dan su opinión y aprobación en su caso, y todos están seguros de que se respetarán las normas y los acuerdos. Los trabajadores entonces pueden satisfacer todas sus necesidades (fisiológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento, autoestima y autorrealización) a través de su trabajo y de su afiliación empresarial. Los frutos de ello son alta productividad y gran satisfacción, por la participación de todos los órdenes, y por los logros colectivos. Esta nación parece perfecta, pero no lo es. Japón tiene problemas de sobrepoblación, carencia de espacio para cultivar y para habitar, altos índices de suicidio ( harakiri) entre los niños y jóvenes impreparados para enfrentar el fracaso.

En el caso de Taiwan, Corea del Sur y Hong Kong, al igual que Japón son proveedores múltiples de diversos artículos de excelente calidad que son vendidos en todas partes del mundo. Han trabajado para imitar primero la tecnología y luego superar la calidad y el precio.

Todos tienen en común la disciplina, laboriosidad, lealtad y perseverancia, altos niveles educativos en donde se fomenta la creatividad y se vincula muy de cerca la escuela con la industria. El trabajo es sinónimo de triunfo. El que más trabaja es el que más gana. Ante ello la flojera es un antivital, por lo que la gente trabaja mucho, con gran capacidad de organización y con fuerte espíritu de equipo, dinámico y progresista.

En la ex URSS y en los Estados Unidos, los empresarios y el gobierno se esfuerzan para lograr el mismo objetivo: la reconstrucción y el fortalecimiento del país. Las empresas y su gente creen que se debe tener humildad para poder aprender, establecer valores de calidad total y estrategias adecuadas, e invertir en investigación y desarrollo.

En todos los países anteriormente citados se observa constancia, cooperación, consenso, vocación de servicio, dignidad personal, disciplina, lealtad, generosidad, creatividad, colaboración, laboriosidad y confianza. Lamentablemente también enfrentan dificultades, como la masificación y el debilitamiento de ciertos valores humanos, en pro de los económicos y materiales.

En Mexico existen grandes símbolos, instituciones, personas y personajes que provocan en el individuo una percepción reducida e imponente pero que por otro lado le proporcionan seguridad emocional superior a la que privan en otros países y culturas, de acuerdo al Diario Oficial que maneja el estado a través de la ideología cultural plasmada en la Política Educativa que sexenio a sexenio derivan acciones que conllevan a su lealtad. La mayoría de las personas recurren a su familia a algún amigo o a la religión para solicitar apoyo emocional, lo que destaca la fuerza social la cohesión de la familia y las creencias religiosas como fuentes de seguridad. En la familia, la mayoría de los mexicanos encuentran tranquilidad, seguridad, alegría, satisfacción, confianza, amor, etc. Costumbres y tradiciones mexicanas que se esfuerzan en el valor de la familia como un fuerte apoyo y protección, así como su orientación al afecto y amor con base fundamental de las relaciones. Son aspectos positivos de la cultura mexicana lo malo es que si se llevan al extremo producen comportamientos negativos. El hombre aprende de su núcleo familiar a desarrollar valores como la lealtad, la cooperación y el afecto, así como el servicio a los demás. Estos aspectos contribuyen al desarrollo y crecimiento sano de un individuo siempre que no se llegue a la sobreprotección y al exceso que crea dependencia.

La actitud flexible, adaptativa de nuestro pueblo, permite aceptar la divergencia de opciones y propicia la armonía y la cordialidad. Valores en el justo medio aminora las frustraciones y favorece la salud mental. Su sentido del humor le permite superar las adversidades y ser alegres y sociables. Un porcentaje importante considera que el respeto mutuo, el aprecio y la fidelidad son elementos importantes para mantener la unión con la familia, lo que resulta correcto para la integración familiar, la salud emocional y el desarrollo de los hijos.

Los aspectos más positivos del trabajador mexicano los encontramos en su actitud servicial, inclinada a la colaboración siempre que se sienta aceptado y valioso. Existen características en nuestro pueblo que lo predisponen o lo acercan a lograr una alta calidad en la producción, al mexicano le gusta lo bonito, el nuestro es un pueblo que valora la belleza y el arte. Otra cualidad es su flexibilidad, ya que está dispuesto a tipos de producción muy diferenciada, a fin de cumplir las exigencias de los clientes. Asimismo su ingenio puede aprovecharse para el mejoramiento de la calidad de los servicios y productos. El respeto y la obediencia, unidos con su flexibilidad e ingenio, hacen al trabajador mexicano ser apreciado por otras culturas. La facilidad con que se puede relacionar y la alta valoración de sus amigos, propician su integración a los equipos de trabajo y en determinado momento crean un ambiente cordial y

armónico que permite la satisfacción de necesidades sociales y la seguridad emocional

En condiciones favorables, es decir, en el cumplimiento objetivo y normas establecidas el mexicano puede ser un excelente trabajador, dispuesto a todo pero necesita saberse valorado, útil e importante. El trabajador mexicano puede ser pasivo, fatalista y dependiente pero también es afectuoso, obediente, humilde y cooperativo. Tenemos tanto o más potencial que los habitantes de otros países, solo hace falta aumentar la responsabilidad por parte de unos ( los trabajadores) y el aprecio de estos valores por parte de los otros ( empresarios, directivos, gerentes)

Las empresas están formadas esencialmente por tres clases de elementos. A) Bienes materiales o Recursos Materiales a) edificios, las instalaciones, la maquinaria, los equipos o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria

b) Materias primas: aquellas que han de salir transformadas en productos y gr. madera, hierro, etc. Las materias auxiliares, es decir, aquellas que no forman parte del producto pero que son necesarias para la producción y gr. combustible, lubricantes, etc. Los productos terminados c) Dinero efectivo que es como la representación del valor de todos los bienes

B) Hombres o Recursos Humanos. Son eminentemente activos en la empresa y desde luego, el de máxima dignidad. a) El Obrero su trabajo es predominantemente manual, suelen clasificarse en calificados y no calificados, según que requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto b) Los empleados, es sea, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio. Pueden ser también calificados o no calificados c) Supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento de los planes y órdenes señaladas d) Los técnicos, las personas que, con base en un conjunto de reglas y principios, buscan crear diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc. e) Altos ejecutivos, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica f) Directivos, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales

C) Sistemas o Recursos técnicos. Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, y estas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa a) Existen sistemas de producción, tales como las fórmulas, patentes, métodos, etc.,

sistema de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio o a crédito etc. sistema de finanzas, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc b) Existen además sistemas de organización y de administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc

Los fines de la empresa deben ser la producción y servicios para un mercado y analizar que se busca con esa producción de bienes u servicios Las empresas privadas buscan la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social La empresa pública tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social pudiendo obtener, o no beneficios, pero no puede obtener lucros

Toda empresa tiene diversos aspectos 1) **Aspecto económico** La empresa es considerada como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado Todas las máquinas, sistemas y personas tienen un fin común, producir determinados bienes, o bien ciertos servicios 2) **Aspecto Jurídico** En efecto cuando la empresa es propiedad de una sola persona, los derechos y obligaciones de esa empresa obviamente se intensifican casi totalmente con los de su dueño Mas, cuando la propiedad es de una persona moral, o sociedad, es indiscutible que los derechos y obligaciones de la empresa no se intensifican, en muchos casos, y aún pueden ser opuestos a los de cada uno de los integrantes de esa sociedad (Ley de Sociedades Mercantiles y otras leyes conexas a ésta) 3) **Aspecto Administrativo** Siendo la esencia de los administrativo la coordinación, que se realiza por medio del mando, es indiscutible que sus fundamentos son las disposiciones legales que permiten ejercer ese mando Estas disposiciones están contenidas, ante todo, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y en particular en el artículo 123 que reglamenta las relaciones obrero-patronales Estas disposiciones complementadas por las diversas leyes reglamentarias y en especial por la Ley Federal del Trabajo pero la fuente inmediata de este mando se halla en la contratación del trabajador, sea individual o colectiva, escrita o verbal Además, el instrumento inmediato para esa coordinación del mando, se encuentra en la estructura de la organización, o sea en las líneas de mando establecidas, los niveles jerárquicos señalados, en las facultades delegadas en cada puesto, todo lo cual suele expresarse fundamentalmente en las cartas y manuales de organización y en los análisis de puesto 4) **Unidad Sociológica** Exige la comunidad de vida, de interacción, de ideas y de intereses que se realizan en la empresa El desarrollo de la empresa es imposible sin un vínculo social estrecho y duradero Ello implica solidaridad entre todos los elementos que trabajan en una empresa dueños, jefes, trabajadores, empleados, etc

Así como los mexicanos poseemos valores que nos distinguen, así también existen empresas mexicanas notables por su productividad y por el crecimiento que han logrado. La clave del éxito en todas las empresas que a continuación se presentarán está en su gente, en la actividad de sus directivos, en su preocupación por el mejoramiento, que se refleja en los objetivos bien definidos, en intensos programas de capacitación, en el control de los resultados y retroalimentación constante, así como en los programas de desarrollo y crecimiento de su personal.

Existen empresas en México que han obtenido reconocimientos internacionales por la calidad de sus productos y/o servicios, por ejemplo tenemos al Hotel Camino Real-México que ha sido catalogado como uno de los trece mejores hoteles del mundo, la calidad de sus servicios es un valor que lo caracteriza y que lo obliga a evaluar periódicamente la satisfacción de sus clientes y a confrontar sus estándares de operación en relación con la competencia. Por supuesto que la capacitación del personal y la supervisión han sido factores para lograr tal altos objetivos.

Aeroméxico es también un claro ejemplo de lo que no se debe hacer y lo que sí se puede hacer. En agosto 1988 la empresa nacional se declaró en quiebra, tenía exceso de personal y desafiado poder sindical, menudeaba los retrasos de vuelo, las quejas por mal manejo de equipaje y las utilidades estaban por debajo de cero. En octubre del mismo año paso a manos de inversionistas y del propio sindicato de Pilotos Aviadores. Un año después elevó la eficiencia y la productividad, asimismo logró el 97% de puntualidad en salidas, en cuanto al manejo del equipaje se alcanzó el 99% de eficiencia contra el 91% y 94% de otras importantes líneas extranjeras. Para 1990 Aeroméxico logró superar sus propios récords, habiendo alcanzado 100 horas y 600 operaciones interrumpidas sin un sola demora, con lo que estableció una marca mundial. En esta empresa funcionan un buen número de círculos de calidad, la gente trabaja mucho y ha descubierto capacidades que antes no conocía, por que se limitaban a hacer sólo lo que le correspondía bajo el mando de sus jefes. La gente trabaja hoy con entusiasmo, con satisfacción y con un gran orgullo de pertenecer a una excelente aerolínea mexicana.

Otra empresa que es líder en su ramo, es la cadena de restaurantes Vips, que con el propósito de establecer un servicio de restaurante-cafetería al estilo americano, pero adaptado a nuestras características nacionales, empezó a funcionar en 1964 y desde entonces ha marcado los lineamientos en materia de calidad de servicio. Su éxito está en el conocimiento y la capacitación que otorga a sus empleados, a la constancia, la dedicación y disciplina que les inculca como valores, y a la supervisión que se ejerce a fin de todo salga como

se ha planeado. El control de sus estándares les permite cerciorarse de su productividad y mantener la calidad de los productos y servicios. La lealtad del personal hacia la empresa se recompensa con promociones y oportunidades de aprendizaje y de desarrollo personal.

Sealed Power Mexicana fue reconocida en 1989, por la compañía Ford de México. Esta empresa es la única que fabrica equipo original en México, anillos de pistón para motores. En donde se incrementó la comunicación en doble sentido ( descendente y ascendente), se suprimieron la mayoría de las sanciones por que se depositó la confianza en los trabajadores de acuerdo con la capacidad individual. Las decisiones se toman de comun acuerdo y se fomentan valores como la lealtad, la dedicación al trabajo, el respeto y la integración familiar. Este cambio trajo como consecuencia la obtención de reconocimiento de la calidad de sus productos.

Así como Seal Power Mexicana encontramos a Corporación Argos que se dedica al embotellado de refrescos, fabricación y distribución de hielo y construcción de naves industriales para arrendamiento a empresas maquiladoras de Ciudad Juárez. Grupo Industrial Bimbo del Distrito Federal, Compañía Siderúrgica de Guadalajara, se dedica a laminar vigas y vaina corrugada; Industrias Commonwealth ( grupo INFRA ) dedicada a la producción y comercialización de gases, Transmisiones y Grupos Mecánicos, fabricantes de la industria terminal y de autopartes ( Querétaro), Vacor, fabrica de juguetes básicos ( canicas ), Pigmentos y Óxidos, dedicada a la comercialización de productos farmacéuticos (Monterrey)

Otros casos representativos de lo que se puede hacer en México, son las empresas ganadoras del Premio Nacional de Calidad 1990, que se otorga no solo por la calidad del producto si no por la calidad de toda la empresa. Alambres Profesionales, American Express Co en México, Hylsa-Division Alambroñ y Vanilia, Xerox planta Aguascalientes

Lo que tienen en común todas estas empresas es el mantener un ambiente limpio y una atmósfera alegre y cordial, sobre todo el fomentar la superación personal a través de la capacitación; satisfacer las necesidades de sus clientes. Sus logros se han cimentado en la atención al cliente como prioritaria en todas sus decisiones, modificación de la cultura de la organización para lograr el cambio de actitud del personal. Saben que el cambio es un proceso que toma tiempo, constancia, ir paso a paso, aunque a veces se necesita retroceder, coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, involucrar a todas las áreas de la organización, no solo a las operativas, incluso a los proveedores de materias primas; se defendieron los objetivos y de implantaron las estrategias;

comunicación intensa en ambos sentidos, reconocimientos individuales y grupales al personal que se destacada por su esfuerzo y dedicación

Todas estas empresas han logrado mejorar y crecer aun enfrentando problemas Siempre habrá dificultades pero a través de una atinada dirección han logrado colocarse por encima de las adversidades Han creado su propia cultura que ha tenido la fuerza necesaria para transformar los aspectos negativos de la cultura nacional redirigiéndolos a conductas laborales positivas aprovechando los valores que la misma tiene Principalmente han estimulado su expresión y su creatividad y han recompensado su dedicación esfuerzo y aportación al trabajo

Debe existir un cambio en la cultura organizacional en las empresas mexicanas es un cambio radical y urgente La necesidad de cambio proviene del suceso más visible que está forzando a la industria mexicana a competir en el mercado contra un gran número de bienes importados Este suceso es el reciente ingreso de México al Tratado de Libre Comercio Al mismo tiempo se están privatizando un gran número de empresas estatales y paraestatales así como se están desregularizando algunos productos y servicios previamente reservados para el sector público Debemos estar conscientes que en la situación en la que se encuentra nuestro país tiene gran riesgo Uno de estos es el peligro de clausura de algunas empresas en las cuales el producto o el servicio no puede competir con productos o servicios extranjeros Es por ello que la empresa mexicana se debe de modernizar y dar la importancia debida a la Capacitación<sup>17</sup> y Desarrollo de Personal<sup>18</sup> por ende a la Calidad<sup>19</sup>

Otro riesgo es la pérdida de valores culturales arraigados El mexicano debe afrontar el riesgo de perder sus propios valores y principios fundamentales, en los cuales se basa su propio estilo de vida su identidad y de los cuales depende su propósito de vida, ya que se presentan en la actualidad valores basados en una perspectiva de consumo

---

17 CAPACITACION: Adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. ARIAS GALICIA, FERNANDO Opcit, pag 319

18 DESARROLLO PERSONAL: Proceso que comprende integralmente al hombre y abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de habilidades. SILICLO, ALFONSO. Opcit, pag. 13.

19 CALIDAD: Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas. ELIZONDO DECANINI, ALFREDO "Manual ISO 9000" Ediciones Castillo, México 1995, pag. 113

El proceso de cambio ha sido tema de muchas investigaciones durante la última década. Una de las autoridades reconocidas en el proceso de cambio es Kurt Lewin. De acuerdo a su teoría, el proceso de cambio consta de tres etapas<sup>(21)</sup>:

1) **El descongelamiento**, el cual motiva y prepara al individuo o grupo al cambio. Se rompen con los hábitos, costumbres, tradiciones, lo cual abre pasos a caminos nuevos. 2) **El cambio**, una vez motivado el individuo o grupo recibe nuevos modelos de conducta por dos subprocesos combinándose: a) Identificación total a las nuevas pautas de conducta b) Introyección por el individuo o grupo colocado en la situación donde se le exigen nuevas conductas. 3) **Recongelamiento**, la nueva conducta queda integrada como modelo en la personalidad del individuo y en sus reacciones emocionales cotidianas, con el apoyo de el refuerzo.

Lewin ha indicado que existen dos fuerzas opuestas principalmente en el proceso de cambio: una es la fuerza motriz positiva que alienta al cambio, la otra es la fuerza restrictiva negativa que resiste al cambio. En toda organización existen ambas fuerzas, las cuales deben presentar un estado de equilibrio para que toda empresa opere a altos niveles de productividad y calidad. Se debe de considerar que ambas fuerzas están sujetas a influencias internas y externas, esto es dentro y fuera de la empresa. El ingreso de México al Tratado de Libre Comercio es una fuerza motriz positiva y también es una fuerza externa, en ella se ve la consecuente competencia de mantener los trabajos y la necesidad de mejorar la calidad. En este caso la fuerza interna sería una decisión a favor de la productividad, la participación de gerentes en la planeación, la mayor participación de los empleados a todos los niveles y el mayor interés en el lado humano del trabajo, así la capacitación sería una estrategia para obtener mejores resultados tanto en la producción como en el Desarrollo Personal. La fuerza negativa externa serían las tradiciones, las costumbres, las presiones sociales y familiares. La fuerza negativa interna se enfocaría a los modelos tradicionales, las relaciones interpersonales, un sentido de seguridad en la posición actual, la falta de percepción de la necesidad o urgencia al cambio.

Los cambios se necesitan principalmente en: 1) Actitud hacia la Competencia. Los empresarios mexicanos se han sentido seguros porque siempre han existido altas barreras aduanales y leyes proteccionistas que les habían amparado del ingreso de la competencia extranjera. En consecuencia muchos productos mexicanos han adquirido forma pobre de calidad y el competidor extranjero puede mejorar el precio con productos y servicios de calidad.

---

20 KRAS, EVA, "La Administración mexicana en transición" Grupo Editorial Iberoamericana, México 1991, pág.13.

Ante ello la actitud de cambio es ofrecer productos y servicios de calidad, así como mejorar los precios. 2) Estilo Administrativo Frecuentemente se ha detectado que la mayoría de las empresas todavía tienen una administración tradicional, operadas por la familia Empero si estas empresas han de desarrollarse competitivamente, es indispensable que el dueño o director utilice y desarrolle el potencial de sus gerentes y personal, así como ceder parte de la autoridad y toma de decisiones. 3) Capacitación y Desarrollo Personal Considerando a ambas como parte de una formación educacional trascendental en la vida de todo empleado, ya que se considera el Recurso Humano como el activo más importante de toda empresa. Para poder motivar y desarrollar la personalidad de cualquier persona desde el nivel directivo hasta los niveles inferiores, es importante tomar en cuenta primeramente a la persona y en segundo término el trabajo, ya que el mexicano básicamente se relaciona con personas, y no con los productos. El mexicano se siente motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento esta motivación se tendrá que manejar cotidianamente. El manejar la motivación y el cambio a través de la Capacitación y Desarrollo Personal debidamente mejorará las relaciones interpersonales, el costo beneficio, y por ende la calidad y productividad. Hay que especificar que la Capacitación y Desarrollo no solo se da en aulas, o en entidades externas, etc., sino también se da en las actividades que directamente están relacionadas con el trabajo cotidiano, están inmersas en el ambiente laboral, en donde es importante dar una muestra de confianza en las capacidades (inteligencia, creatividad, etc.) de los subordinados ya que las personas más satisfechas con su trabajo son aquellas que utilizan al máximo sus habilidades y conocimientos para hacer contribuciones realistas e identificables a su organización. Constantemente se está incrementando la necesidad de esfuerzos continuos en cuanto a la Capacitación y Desarrollo personal. Los conocimientos y habilidades en muchas áreas se anticuan hoy en día de manera acelerada. Los avances tecnológicos pueden causar que muchos conocimientos y habilidades se vuelvan obsoletos aun en unos cuantos años. Además, el progreso de un individuo dentro de una organización, hacia nuevos niveles de responsabilidad, requiere continuamente nuevas habilidades y conocimientos. 4) Calidad y Productividad Existen normas, así como requisitos para el Aseguramiento de la Calidad, las de uso general e internacional conocidas como las Series ISO 9000, sin embargo no se les toma en cuenta, así como a las herramientas de Productividad que plantean algunos ejecutivos y profesionistas en el área.

Por otra parte se debe plantear un estilo cultural mexicano moderno dentro de las empresas, en donde el director general se vea a sí mismo como parte de un equipo administrativo, donde carga con la responsabilidad de las decisiones finales, pero depende bastante de cada miembro del equipo para que aporte

ideas y opiniones, con tal de tomar las mejores decisiones. El primer interés del director general y de su equipo es desarrollar una clara filosofía o cultura empresarial, en donde que den establecidos: 1)el propósito de la empresa, producto y/o servicio 2)la relación con el cliente. 3)las relaciones interpersonales, y 4)la relación comunitaria y responsabilidad hacia la comunidad

Se deberán elaborar los objetivos y ponerlos por escrito, estos deben estar clasificados a largo, mediano y corto plazo con una flexibilidad por si se presentan cambios no proyectados. Estos objetivos se desarrollarán en un marco de tiempo planificado, y cada miembro debe quedar completamente comprometido con el cumplimiento de los mismos. Se deben planear con detalle y asegurarse de que sean realistas y posibles. Basándose en los planeos y objetivos cada miembro del equipo de alta dirección se vuelve un miembro clave del área correspondiente. En cada área ( producción, ventas, capacitación, etc ) se deben tener reuniones para planear en detalle la definición de los objetivos. El alto directivo y el equipo administrativo, determinaran la manera más efectiva de especificar y organizar las actividades necesarias. El alto directivo se considera responsable del desarrollo de los gerentes en todos los aspectos de su trabajo y en sus actividades, así como de su motivación y competencia para tomar decisiones firmes y trabajar efectivamente como un equipo

El grupo administrativo deberá proceder e identificar las metas específicas para se área, especificar prioridades y marcos de tiempo para metas intermedias y finales; elaborar un plan de acción detallado incluyendo normas de calidad, para lograr las metas definidas. Una vez planeados estos pasos, cada gerente debe reunirse con sus subordinados. Entonces, se vuelve un miembro de su equipo en la planeación y coordinación del rol de cada uno. Además con la ayuda del gerente, los subordinados detallan los procedimientos y las normas de Calidad. El gerente ve su responsabilidad como el desarrollo y la capacitación de sus subordinados hasta que tengan los conocimientos y actitudes necesarios para funcionar efectivamente como equipo, que puedan elaborar planes desarrollados de acción a los que se comprometen plenamente. De esta manera se aseguran las normas y las metas hasta el nivel más bajo

El gerente moderno aceptará la plenitud de la responsabilidad por todo lo que sucede en se área, esto quiere decir que le conviene detectar los problemas potenciales, antes de que se vuelvan serios, y debe asegurarse de que sus subordinados estén bien entrenados y motivados para hacer un buen trabajo. Por consiguiente, no puede administrar desde su oficina. Debe estar donde se

encuentra la acción, para identificar áreas problemáticas, ayudar y alentar a su personal y supervisar el trabajo en proceso.

Los trabajadores deben aprender a experimentar la satisfacción, el placer y el orgullo de verse incluidos en la práctica de su propio control y de poner en práctica algunas mejoras, que ellos mismos, han desarrollado. En este ambiente los empleados se sienten orgullosos tanto de mostrar sus logros a su jefe como de comentarle acerca de problemas potenciales y sugerirle algunas soluciones variables. El empleado se siente motivado porque su jefe ha confiado tanto en él como persona, como en su capacidad para hacer bien su trabajo. Así el control y el seguimiento se vuelven rutina en el trabajo cotidiano hasta llegar a ser una cuestión de orgullo desde el nivel más bajo hasta el nivel más alto en la empresa.

El director general considera la evaluación como una oportunidad para hacer comentarios sobre las aspiraciones y preocupaciones de un gerente, en un ambiente de comunicación abierta. Al trabajar en equipo deberá existir una estrecha coordinación y cooperación entre los departamentos, los cuales son factores que contribuyen al éxito de una empresa. Las buenas relaciones con otras áreas se puede visualizar en el trabajo. El gerente sabe que no se puede lograr los objetivos sin el trabajo en equipo de todos los gerentes y del personal, así que obviamente todos los departamentos están interrelacionados y cada uno depende del otro para realizar su trabajo eficiente. Cuando se presentan problemas, no se debe culpar por ningún motivo a los demás.

El subgerente o gerente subordinado estará muy contento con la confianza que le muestra su jefe a su persona, a su trabajo, a su juicio y a su habilidad. Sin embargo, esta confianza también implica una responsabilidad total por todo lo que sucede en su área. Esto hace que sienta su trabajo desafiante y le proporcione libertad de usar sus habilidades al máximo. Acoge la libertad para expresar sus opiniones y para que tanto su superior y los demás miembros del equipo lo tomen en serio. También sabe que es sumamente importante mantener a su jefe informado acerca del progreso en su área y de los problemas potenciales que se puedan prever. El gerente subordinado, disfruta el desafío de la responsabilidad, el servicio y la participación en el equipo administrativo. Confía en su habilidad para resolver problemas y encuentra esta experiencia muy estimulante. Piensa que tiene que ser un ejemplo en sus actitudes y hábitos laborales para su personal, y trata de fijarle altas expectativas. El éxito de su persona depende en gran medida de la capacitación y desarrollo. El gerente está convencido de que su trabajo se va facilitando en la medida que

sus subordinados aprendan a fungir efectivamente en equipos, a pensar por sí mismos y a tomar muchas decisiones propias. El gerente moderno trabaja más horas y es más estricto con la puntualidad de sus subordinados. El gerente toma todo compromiso y asegura que se cumplirá. Sólo se compromete con lo que puede cumplir. Considera que buscar excusas es una explicación débil y poco profesional para no cumplir con una obligación. Los empleados se valoran por sus habilidades y experiencias, y el gerente toma en serio sus opiniones e ideas. Juntos como equipo buscan mejores maneras de hacer las cosas, así que el cambio se ve como una forma de vida. Disfrutan el reto que representa el hecho de trabajar metas flexibles para luego intentar lograrlas a pesar de un ambiente cambiante.

El gerente considera que, a veces, el conflicto es inevitable. Sin embargo, lo toma como una oportunidad para llegar al fondo del problema, así que escucha cuidadosamente las ideas y opiniones de cada parte. Entonces, juntos evalúan los méritos de las partes y progresan hacia las metas de la empresa. El trabajo en equipo no es fácil para el mexicano. Parece contraponerse a la cultura individualista, sin embargo el trabajo en equipo es de gran beneficio para la calidad y productividad, ya que contribuye bastante al cumplimiento del trabajo y al ánimo de los empleados. Si bien es cierto existe una tendencia natural al trabajo colectivo que se ha venido destruyendo con la introducción de la industrialización masiva. El director general piensa que un equipo bien desarrollado trabaja con lazos familiares y de amistad, creando un sentido de relación interpersonal estrecha, de responsabilidad y de independencia, reduciendo así el ausentismo y mejorando la calidad del trabajo.

El trabajo en equipo crea una situación estrecha de compañerismo, donde cada miembro disfruta la libertad y confianza al participar en la toma de decisiones y planeación; la empresa reconoce sus habilidades y se le permite utilizarlas.

El proceso de cambio de un comportamiento cultural tradicional, a uno moderno, es difícil. Es un periodo, durante el cual, una persona pasa por un autoanálisis, examinando sus creencias y comportamientos actuales dentro de un ambiente de apoyo y volviéndose sensible a sus faltas. A esto se le llama sensibilización. Después de pasar por este proceso, el ejecutivo se vuelve más abierto a la adaptación de nuevas actitudes hacia el trabajo, la familia, las relaciones interpersonales, la perspectiva de la vida y la responsabilidad en general. Estos cambios culturales profundos, que en muchos países se han presentado a través de varias décadas, México sin embargo no puede darse ese lujo de tomarse mucho tiempo para el cambio, ya que se encuentra en una posición

donde existen fuertes presiones externas. Las empresas tradicionales están forzadas a cambiar y a modernizarse o enfrentar el fracaso. Este cambio que México tiene que hacer en una generación es igual al cambio que Europa y Estados Unidos hicieron a través de más de cuatro generaciones. La mayoría están relacionados con cambios en actitudes y patrones de comportamiento pero otros se dirigen a las prácticas administrativas. Para llevar a cabo el proceso de transición se deben tener y adaptar una actitud positiva y utilizar la creatividad e ingenio natural del mexicano, aprender a poner los planes por escrito, para poder analizar el orden de prioridad de las actividades y la coordinación, de esta manera los detalles o pasos se definen cuidadosamente no culpar a otros, analizar a fondo para llegar a la raíz del problema y tratar de resolverlo, ser humilde, saber escuchar y aprender de los de más, no tener miedo de decir lo que se piensa, se necesita mayor participación en la toma de decisiones y en la planeación, se debe permitir la oportunidad de compartir, se deben revisar las actividades en conjunto, una y otra vez (tema "hacerlo bien desde el principio"), decir no cuando los planes no sean realistas, no aceptar compromisos que con toda seguridad no se cumplirán, tener empatía, se debe poner en el lugar de otro y ver la situación o el problema desde el punto de vista de la otra persona, tomarse tiempo necesario para capacitar, realizar programas de inducción y de capacitación, así como colaborar con instituciones educativas.

La base del desarrollo humano está en el conocimiento de uno mismo. Si en vez de tratar de negar la realidad mexicana, la aceptamos pero no para deprimirnos o sentirnos aun más inferiores, si no para superar estas limitaciones, mucho habremos logrado. Los mexicanos no somos inferiores pero no hemos alcanzado el pleno desarrollo porque no nos sentimos capaces de lograrlo. Nuestros recursos, tanto materiales como humanos, son tales que nos pueden convertir en un país rico y poderoso. El proceso consiste en dejar atrás el estado de dependencia con respecto a la familia, al patrón, a los países extranjeros, lograr una verdadera independencia, que significa saber valernos por nosotros mismos y sentirnos seguros de lograrlo. El éxito está en saber formar equipos, en la independencia que solo se logra si se ha superado la actitud de pendiente y en superarnos constantemente (capacitación). Debemos superar la actitud irresponsable, estando conscientes que el responsable de mi vida sólo soy yo mismo, para poder desarrollar seguridad en si mismo, autoestima alta, más posibilidades de lograr las metas y en consecuencia obtener mayor satisfacción. Se debe tener confianza en los demás, estimular el esfuerzo y reconocer las aportaciones. Ante ello de acuerdo con Carlos Monsivais, cuando se habla de realidad, se hace incapie en la de orden social, siendo consecuentemente una realidad que está determinada por las formas culturales que trascienden a través de la educación. Nuestras instituciones educativas deben dejar de lado el ancestral dogmatismo de la enseñanza, y abogar por el aprendizaje crítico y creativo. Dejemos de ver hacia afuera para

encontrar modelos a imitar y descubramos nuestras riquezas valores humanos, recursos naturales y capacidad de trabajo México tiene potencial de cambio debido más que nada al alto porcentaje de población joven, los jóvenes encuentran siempre el ímpetu y las energías para lograr sus objetivos Debemos desarrollar nuestro potencial creativo De hecho tenemos ingenio imaginación, flexibilidad, sentido del humor y emotividad, todas ellas cualidades para ser creativos, que no solo deben aplicarse a las artesanía y al folklore, sino utilizarse para lograr el desarrollo tecnológico y social de nuestro país La creatividad puede proveer satisfacciones personales Para ser creativos, el mexicano debe ser más disciplinado, constante y sobre todo adquirir confianza en si mismo Si todos nos ponemos a aprender de otros, las empresas encontrarán al factor humano como un valor importante y lo recompensarán por su esfuerzo y en función de su productividad lo motivan a través de la capacitación, buscando la excelencia individual y organizacional, para garantizar los logros, la autorrealización y la creatividad

Ya que son pocos los trabajadores que ingresan a la empresa con las actitudes y habilidades requeridas para una alta competitividad, el gerente debe saber que su éxito depende de capacitar a sus trabajadores Al ingresar los candidatos se deben someter a un programa intensivo y riguroso de capacitación con el fin de obtener beneficios para la empresa como para la autorrealización de los trabajadores El director general debe dedicarse a capacitar y desarrollar a sus gerentes, comprometiendo sus conocimientos, proporcionando medios a sus gerentes para el desarrollo de sus subordinados, animando a los gerentes a que presenten ideas nuevas tratar los problemas o errores como oportunidades para buscar juntos las soluciones identificando las fuerzas y debilidades específicas de cada gerente, planear el desarrollo de los gerentes tomando en cuenta su potencial

Mediante la capacitación y desarrollo, el gerente subordinado se siente muy motivado para hacer su mejor esfuerzo Consciente del costo que representan los cursos para la empresa se siente privilegiado por tener la oportunidad de recibir capacitación y sabe que tendrá que poner sus conocimientos nuevos en práctica

Bajo las condiciones planteadas anteriormente se considera que para adquirir calidad-productividad se necesita de una estrategia clave, y es específicamente que se presente en la capacitación y desarrollo de personal como una alternativa para lograr eficiencia y eficacia Generalmente encontramos deficiencias que repercuten en la organización de la empresa, ante ello, considerando que el recurso humano es activo mas importante de la empresa y factor fundamental para alcanzar las metas de excelencia requeridas, se considera que el desarrollo de las funciones del area de capacitación se constituye en estrategia para el aseguramiento de la calidad- productividad,

acorde a las necesidades de modernización que demanda el país. La capacitación humanística puede hacer mucho, el solo adiestramiento técnico mejora las habilidades del trabajador, pero a menudo lo robotiza, en cambio la formación humana es favorecedora del crecimiento y del desarrollo integral del ser humano porque va a la raíz, impulsa el esfuerzo y la dedicación para el aprendizaje. Es por ello que se plantea a continuación el siguiente apartado "El Sistema de Capacitación", en el cual se plantean los antecedentes de la capacitación en los Estados Unidos, así como en México, en lo que respecta a este último retomaremos hasta el sexenio de Raul Salinas de Gortari. Consecuentemente se describe el origen y desarrollo del sistema retomando un enfoque sistémico, el proceso legal y los criterios de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en materia de Capacitación.

# CAPITULO

# SEGUNDO

"EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN"

Conforme nuestra sociedad avanza económica y tecnológicamente, se vuelve más crítica la necesidad de un desempeño eficiente de las labores asignadas, no solamente para lograr mayores resultados en la organización sino también para lograr mayor autosatisfacción de los empleados considerados individualmente. Hemos llegado a aprender que lo que es beneficiosa para la organización lo es también para la gente.

Las personas más satisfechas con su trabajo, son aquellas que utilizan al máximo sus habilidades para hacer contribuciones realistas e identificables a sus organizaciones. La capacitación y desarrollo de personal tienen cada vez mayor importancia dentro de las actividades de la empresa. No podemos esperar que nuestras escuelas y universidades preparen personal para tareas específicas. Esto queda como responsabilidad de las empresas que los emplean. Las organizaciones que no cuentan con actividades de capacitación dirigidas están simplemente dejando que los empleados adquieran el conocimiento para realizar sus funciones, como a cada uno considere adecuadas. Dicho procedimiento es desorganizado y, por lo tanto, fortuito. Mediante la capacitación dirigida la empresa tiene oportunidad de emplear conocimientos y aptitudes que le son útiles a ella y al empleado mismo.

Constantemente se está incrementando la necesidad de un esfuerzo continuo en cuanto a capacitación y desarrollo personal. Los conocimientos y habilidades en muchas áreas se anticúan hoy en día de manera acelerada. Los avances tecnológicos y científicos pueden causar que las habilidades y conocimientos se vuelvan obsoletos aun en unos cuantos años. Además, el progreso de un individuo dentro de la organización, hacia nuevos niveles de responsabilidad, requieren continuamente nuevas habilidades y conocimientos de administración y dirección.

Existe una capacitación para hacer. Es la más común, la que generalmente se práctica y que descansa casi siempre en el adiestramiento. Pero existe otro tipo de capacitación, para llegar a ser. Esta se proyecta hacia el desarrollo del hombre, es decir hacia el perfeccionamiento de su personalidad constante, a partir de un desarrollo integral del sujeto por lo cual es esencial para la empresa. Descansa en la consciencia de la responsabilidad personal en el trabajo, a la autovaloración de la dignidad humana, al acrecentamiento del sentido del deber. Y debe mencionarse un tercer tipo, la capacitación para hacer y llegar a ser simultáneamente. Se refiere a un doble sentido, el hacer el

trabajo organizado, y por otra parte, el desarrollo del hombre como miembro de la comunidad, de la empresa y de la sociedad en general

La vida moderna, en los rápidos cambios que registra en todos los órdenes, exige instrumentos de consulta que, a la par satisfacen un requerimiento, estén orientados hacia la expresión de un concepto, de una metodología o de un ángulo de un quehacer predeterminado

Ahora bien, este capítulo contendrá nociones esenciales de uso frecuente en el proceso de capacitación. Se ha preparado para que tenga las características de una consulta de fácil manejo y con un contenido de temas relacionados con la actividad laboral de la capacitación, lo cual constituye un recurso valioso, para que se realice con buen éxito la labor esencial: formación integral

En virtud a lo anterior el propósito primordial hace referencia específicamente a las etapas del proceso administrativo de la capacitación, para poder responder a las condiciones cambiantes a las que se enfrentan las empresas mexicanas en la actualidad, ya que es el momento de avanzar hacia la transición, para dejar atrás los erróneos modelos tradicionales de administración y de educación, en donde es ignorado el imperativo de calidad y eficiencia. Esta transición deberá traer cambios en las perspectivas, actitudes y técnicas, así como en los procedimientos ya que se considerarán indispensables en el proceso de modernización

## 2.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN EN ESTADOS UNIDOS Y MÉXICO

Es necesario remontarnos históricamente a los sucesos más viables, para poder configurar la perspectiva del comienzo de la capacitación laboral. Debemos recordar que en las civilizaciones primitivas la alfabetización nunca llegaba al artesano o al campesino. Las habilidades y conocimientos de los oficios sólo podría ser transmitidos por instrucción directa. De aquí que se desarrollara un sistema de aprendizaje en el que una persona experimentada pasaba sus conocimientos y habilidades a un novato (aprendiz) que después de un largo periodo de estudios, se convertía en obrero. El sistema de aprendizaje no estaba solo restringido a oficios artesanales, constituía también el vehículo para la medicina, las leyes y la educación. Una de las protestas de las cruzadas fue,

precisamente, en contra de la educación monástica, con lo cual dio origen a las universidades.

Otro desarrollo en este campo lo constituyeron los gremios o asociaciones cuyos grupos fueron unidos por metas e intereses comunes. En esencia, estos tipos de asociaciones constituyeron las primeras empresas y, al mismo tiempo, establecieron las primeras normas de calidad al establecer ciertas normas de mano de obra. Estos gremios estaban compuestos por tres clases de trabajadores. Existía un maestro, que era propietario de las herramientas y de la materia prima, asimismo actuaba como directos de los trabajos que se ejecutaban. Estaban también los aprendices, quienes normalmente vivían con el maestro y no recibían paga alguna, sino solamente comida y entrenamiento. Por otro lado estaban los trabajadores propiamente dicho quienes, aunque ya habían pasado por la etapa de aprendices, aún no lograban dominar totalmente el oficio del que se trataba. Por supuesto que la esperanza tanto de aprendices como de trabajadores, era llegar algún día a ser "maestros".

Conforme los mercados fueron expandiéndose, se requirió de más maquinaria y materiales y esto, a su vez, demandó mayor inversión por parte de los maestros. Esta condición, por supuesto, imponía a los trabajadores limitaciones para convertirse en maestros.

La necesidad de los trabajadores de poner sus propios talleres, dio como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados. Este fenómeno fue precipitado también por los propios maestros, quienes al ver que se establecían nuevos talleres, hicieron los suyos más exclusivos, demandando además mayor habilidad y precisión en la mano de obra que usaban. Consecuentemente, al llegar a ser un maestro reconocido, se tornó más difícil.

La característica de este sistema de gremios en su época de apogeo, que ocurrió entre los siglos XII y XV, era que sus privilegios estaban muy bien protegidos y reglamentados, sobre todo en lo que se refiere a salarios, herramientas y precios. El sistema requería que todo el mundo tuviera los mismos privilegios y que se utilizaran los mismos métodos y esto provoca que tanto los obreros calificados, como los semicalificados formaran sus propios gremios para protegerse entre sí y obtener mayor beneficio de su trabajo. Estos gremios, de hecho, constituyen los predecesores de los modernos sindicatos de trabajadores. En estas agrupaciones modernas encontramos todavía vestigios de aquellas reglamentaciones, tales como la limitación en el número de aprendices, (en México, el número de aprendices está reglamentado en la Ley Federal de Trabajo -1969), a la cantidad y calidad de trabajo que se deben realizar, y el sistema básico de remuneración del trabajo realizado.

"En el siglo XIX se manifestaron cambios apreciables en el concepto de organización de los trabajadores en Estados Unidos. Entre todos estos cambios se presentó uno que ha recibido énfasis especial, el entrenamiento perfeccionado de los trabajadores, que finalmente dio como resultado un sistema de educación vocacional apoyado por sindicatos y debidamente reglamentado.

En el ramo de oficios semicalificados, en Norteamérica, se hicieron esfuerzos tempranos en oficios tales como jardinería y carpintería. En 1745 los hermanos Moravia establecieron esta tipo de entrenamiento en Bethlehem, Pennsylvania, y en 1787 los metodistas incluyeron entrenamientos similares en el Colegio Cokesbury de Abington, estado de Maryland.

La historia del crecimiento de las actividades de capacitación que acompañaron a esta expansión industrial fue realmente impresionante. El entrenamiento de tipo manual empezó en Norteamérica hacia 1828 y la mayoría de tipo disciplinario. Todas las llamadas "escuelas industriales" eran, en realidad, cárceles para adolescentes. A pesar de lo anterior, el concepto básico era el correcto, esto es, dar cierto entrenamiento a las manos ociosas para que, con una capacitación mental, estas personas hicieran contribución útil a la sociedad" (1)

En el año de 1886 en algunas ciudades de los Estados Unidos se establecieron las primeras escuelas de educación vocacional privadas y públicas. Con el crecimiento de la industria vino una nueva forma de entrenamiento: las escuelas industriales (1872 New York). Se estableció la relación entre escuela-empresa donde las Compañías establecieron una escuela para entrenar a sus trabajadores, algunas de estas compañías fueron Westinghouse en 1888, General Electric en 1907, Western Electric, Goodyear, Ford, etc.

Otra innovación surgió en la educación con el método de educación cooperativa, durante la primera década del presente siglo. Esta modalidad fue iniciada por el señor Schneider, rector de la Universidad de Cincinnati, en la facultad de ingeniería (este método fue empleado en México en 1965 por la Ford Motor Co., S.A. y el Instituto de Estudios Superiores de Monterrey). Este método requiere que los estudiantes asistan tiempo completo a la escuela durante el periodo lectivo y trabajando también igual tiempo en la fábrica, volviendo a la escuela para entrenamiento adicional, y regresando a la fábrica para una experiencia práctica y agregada" (2)

---

1 CRAIG, ROBERT. "Manual de Entrenamiento y Desarrollo Personal" Editorial Diana México 1961, pag. 18.  
2 Ibidem, pag. 20.

En 1906 se formo en Estados Unidos la Sociedad Nacional para la Promoción de la Educación Industrial. En 1918 está cambio el nombre por Sociedad Nacional para la Educación Vocacional, en donde el gobierno proporcionaba ayuda económica a los esfuerzos para el entrenamiento. En 1925 se formo la Asociación Vocacional Americana, compuesta de hombres y mujeres de la industria, la educación y la política.

En 1913 la Asociación Nacional de Escuelas Privadas realizaba juntas para examinar las necesidades de capacitación en sus organizaciones. Para el año de 1918 esta asociación tenía como interés principal el personal. En 1920 cambio su nombre a Asociación Nacional de Entrenamiento Corporativo y poco tiempo después se unió con la Asociación de Relaciones Industriales de América para formar la Asociación Nacional de Personal. Menos de tres años más tarde, esto es en 1923, el nombre cambio otra vez y es la que conocemos en la actualidad como American Management (administración) Association. Así, vemos que la administración moderna de personal es una consciencia de capacitación. La funcionalización de la capacitación en todas sus partes y el desarrollo de técnicas para cada una de estas partes, constituyen, hoy en día, el concepto moderno de administración de Personal.

Durante el periodo de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) la capacitación de la Flota de Emergencia del Comité de Embarcaciones de los Estados Unidos montó una sección de educación y entrenamiento. El trabajo que realizaba esta sección era reclutar personas especializadas en más de cien diferentes oficios, que el ejército perdía. En esta corporación su primer jefe fue Charles R. Allen y su primer ayudante fue Michael J. Kane, ambos adoptaron el método Herbatiano ó también conocido como método de los cuatro pasos mostrar, decir, hacer y comprobar. Trataron de resolver los problemas de entrenamiento que ofrecía la guerra mundial, ya que se requirieron de una eficaz y eficiente Capacitación y Adiestramiento por los cambios continuos en aspectos administrativos y técnicos, ya que se empezó a utilizar el gas asfixiante, las máscaras protectoras, los aviones de caza, aviones bombarderos, etc. Al mismo tiempo sentaron las bases para lo que había de ser veinte años más tarde el entrenamiento dentro de la industria de la Comisión de Recursos Humanos de la Guerra.

En los años veinte la industria contaba con programas de instrucción y entrenamiento para líderes en educación comercial e industrial. Sin embargo la prosperidad de los años veinte no estimulaban la aplicación del entrenamiento a los problemas de la industria, más bien la desalentaba, y la gran depresión económica de esta época naufragó muchos programas de entrenamiento. Por otro lado los gobiernos locales, estatales y federales intentaron solucionarlo presentando como alternativa dar cursos de entrenamiento auspiciados por el

gobierno federal. La idea de que había que hacer un esfuerzo vocacional cuando fuere necesario, llegó a ser parte de una filosofía general de vida.

Durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) se impartió entrenamiento en soldadura, maquilado y trabajos muy especializados. La función de capacitación y de supervisión, se hizo principal en países como Estados Unidos, Alemania, Inglaterra, Francia, Japón, U.R.S.S., etc. En particular para los Estados Unidos el ímpetu de la capacitación se estableció por el Comité de Producción Militar y, dentro de él, el grupo de entrenamiento para la industria. En este grupo los líderes eran los mismos hombres que habían encarado los grandes problemas de producción durante la Primera Guerra Mundial. Ellos capitalizaron sus experiencias y refinaron sus técnicas. En este cambio vital de la dirección del entrenamiento se destacaron cinco hombres: Chan Dooley, de la Standar Oil de Nueva Jersey, Walter Dietz de Wester Electric, Mike Kana, de AT and T; Cleen Gardiner, de Fortman Woolen Mills, Psill Conover, de U.S. Steel

Se desarrolló el programa JIT (Job Instrucción Training - Entrenamiento en Instrucciones de trabajo), el programa estaba orientado a capacitar a supervisores de primera y segunda línea, cuya necesidad de habilidad entrenadora era muy importante para la expansión de la industria de la guerra. Los cursos se propagaron rápidamente por todo el país, con una asistencia de quince a treinta personas. Inicialmente se daba a los participantes un curso de tres días, sobre cómo enseñar a los supervisores a utilizar la fórmula JIT, más tarde los cursos aumentaron su duración a cuarenta y cinco horas.

El JIT incluía la enseñanza de cómo instruir, tanto el problema de las relaciones entre el supervisor y el trabajador, así como el problema de los métodos de trabajo. Era natural que surgiera un programa de Entrenamiento en Relaciones de trabajo, o de JRT ( Job Relation Training ) y que éste siguiera un Programa de Entrenamiento en Métodos de Trabajo, JMT ( Job Methods Training ) Debido al número de trabajadores nuevos, extraños a la industria, se hizo necesario muy pronto un programa de Entrenamiento de Seguridad en el trabajo, JST ( Job Safety Training ), y también, para los ejecutivos que ignoraban las técnicas de capacitación, se creó el PDT ( Program Development Training ), o curso de Entrenamiento en Desarrollo de Programas. Cada uno de estos programas era una especialización en algunas facetas del JIT que pronto se hizo famoso. Casi dos millones de hombres de la Industria de la Defensa y administradores de servicios esenciales, recibieron estos cursos.

Mientras tanto surgió algo que también había de influir en la solución de los complejos problemas de producción y distribución: el Programa de Entrenamiento de la Defensa en Ingeniería, Ciencia y Administración, ESMWT ( Engenering, Science and Management Wor Training ). Estos programas se

llevaban a cabo bajo el patrocinio y la guía de las universidades y colegios con la dirección de maestros académicos competentes. Se ofrecían cursos a nivel preuniversitarios en cualquier fase de la administración empresarial y de la tecnología. Además de estudiantes y planes de estudio eran necesarios otros elementos para que el entrenamiento tuviera lugar. Se necesitaban instructores y, dentro de las compañías, alguien tenía que implantar los cursos, programarlos, supervisarlos y proseguirlos. La fuente de esos servicios era obviamente, el director de entrenamiento.

Era natural que localidades e industrias varias - por ejemplo la del petróleo - los hombres que tenían la responsabilidad de dirigir la capacitación en su compañía e industria, quisieran reunirse e intercambiar ideas y sus problemas. La cuestión fue más allá. Los capataces que llevaban el peso del entrenamiento fundaron entonces la Asociación Nacional de Capataces, NAF (National Association of Foremen), su función principal era la educación. Sus programas estaban enfocados a la orientación sobre cómo ser buenos entrenadores, consejeros y administradores, así como autoridades. Tiempo después cambió su nombre al de Asociación Nacional de Administración, NAF (National Management Association) con el propósito de acentuar el carácter administrativo de la función supervisora.

Otros resultados de los años de depresión de la Segunda Guerra Mundial en los Estados Unidos fue la adquisición de conciencia por parte de los empresarios, de que la recuperación económica solo se obtendría en la medida de que el público volviera a comprar, con confianza cualquier cosa. La gente se había habituado a reprimir su poder adquisitivo y era necesario convencerla de que esta actitud retrasaba la solución del conflicto económico, para propiciar el cambio se requería de un trabajo de ventas muy fino y ético. Ante ello se empezó a capacitar directivos de ventas, cuyas compañías buscaban desesperadamente nuevos mercados. Este grupo de ventas fundó la primera Asociación Nacional de Ejecutivos de Entrenamiento en Ventas (National Society of Sale Training Executives).

Las convenciones nacional de la Asociación Nacional de Capataces (NIF) y la Asociación Nacional de Ejecutivos de Entrenamiento en Ventas (NCCTE) no respondían adecuadamente a la demanda de conocimientos y habilidades entrenadas de la industria, el comercio y el gobierno. Por lo tanto, en 1944 la NAF patrocinó la primera Conferencia Nacional de Directores de la Educación Industrial, y fue un éxito. En 1946 y 1947 la conferencia se repitió. En 1945 se formó la Asociación Americana de Directores de Entrenamiento (ASTD-American Society of Training Directors), la cual unió esfuerzos con la NAF para dedicarse a las especialización en los problemas de los supervisores y de la educación gerencial.

La Asociación Americana de Directores de Entrenamiento (ASTD) ha creado muchos servicios para poder lograr sus objetivos básicos, sin duda uno de ellos fue la publicación de Training and Development Journal (periódico de Capacitación y Desarrollo). La sociedad realiza también cursos de "alto calibre", de una y dos semanas, en las que enfoca profesionalmente la dirección de las actividades de Capacitación. En la época de los 70s hasta nuestros contextos históricos en los Estados Unidos la capacitación es una función esencial, dinámica, continúa en la mayoría de las empresas.

En lo que respecta a México, nos podemos remontar a algunos hallazgos importantes hace varios miles de años, como abundantes utensilios de piedra, ya que seguramente la creación de ellos fue transmitida directamente de persona a persona, durante el horizonte Prehistórico antes de Cristo. Así como los hombres se agrupaban en tribus y vivían de la cacería de los animales salvajes y la recolección de frutos. Poco tiempo después se inició la fabricación de arcilla o cerámica. De una manera u otra los conocimientos se obtenían por medio de un proceso de enseñanza-aprendizaje por ensayo y error o también por descubrimiento. Ejemplos de estas agrupaciones las encontramos en el horizonte Preclásico con la cultura Maya. Durante el horizonte clásico encontramos la cultura teotihuacana que de alguna manera requirió de gran adiestramiento para la construcción de edificios tan importantes como las pirámides del Sol y la Luna, que constituyen una parte del conjunto arqueológico más célebres en México. Los mayas desarrollaron grandes habilidades en arquitectura y escultura.

Dentro del Horizonte Posclásico se destaca la civilización Tolteca que se dedicaba a la agricultura. Sabían, asimismo, hilar, tejer con algodón y construyeron la pirámide de Cholula. En el horizonte histórico estaba la cultura Azteca, su educación era generalmente religiosa. En Tenochtitlan la instrucción comenzaba desde los 10 años y concluía a los 20, cuando se les veían aptitudes, se les distinguía mediante un hilo de algodón. Existía una casa de cantores, que funcionaba por las tardes y donde la enseñanza artística y cultural tenía cierta importancia. A los Telpochcallis asistían en general los hijos de los plebeyos para recibir adiestramiento militar, así como adiestramiento en construcción. Puede comprenderse que la Institución sensiblemente distinguía, según que se otorgase a los nobles o a los hombres de condición humilde. Su industria se orientaba a la preparación de tejidos de algodón, de hilos de maguay, o de pelo de conejo, preparación de mosaicos de plumas, cerámica, carpintería; elaboración de joyas, de armas y de utensilios varios. Los conocimientos para realizar estas tareas se transmitían por adiestramiento, algunas veces por representación directa del objeto, o por medio de símbolos (escritura jeroglífica) que se conocían a través de los códices.

En 1492 se llevo a cabo el Descubrimiento de América, lo cual trajo como consecuencias sucesivas, la Conquista de México de 1519 a 1521, un cambio trascendental y vertiginoso de la cultura así como de los valores, creencias, hábitos y costumbres, es decir la caída de Tikal, Tenochtitlan, etc. Dentro del Virreinato de la Nueva España propiamente dicha, el primer gobierno lo ejerció Hernán Cortés, el cual introdujo el cultivo de nuevas plantas y fue de hecho el fundador de la ganadería. Los deberes religiosos, educativos y asistencia quedaron a cargo de la Iglesia.

Con todo ello, la Iglesia debía sostener el culto, emprender misiones de evangelización y atender casi íntegramente el esfuerzo educativo. De acuerdo con eso, muchos conventos fueron centros de enseñanza y muchos libros se editaron, incluso en lengua indígena. Se enseñaba sobre religión, latín, música, pintura, escultura y oficios. Para fines del siglo XVII contaban con 145 conventos que eran otras tantas escuelas en donde los indios recibían instrucción dogmática moral cristiana, cuentos y cantos, así como nociones técnicas de agricultura, artes manuales, construcción y decoración. La situación de la agricultura cambió rotundamente, ya que se introdujeron multitud de cultivos no conocidos antes, la técnica del riego se difundió mucho y se implementaron nuevos sistemas de trabajo.

En general puede afirmarse que la Nueva España se basó económicamente en la agricultura, la minería, el comercio y la ganadería, y solo finalmente en la industria. Esto último no debe extrañar porque las grandes transformaciones industriales no ocurrieron en Europa sino hasta finales del siglo XVIII. En cambio, siempre fueron importantes los talleres donde preparaban telas de lana y algodón. En los diversos trabajos artesanales participaban españoles, mestizos y también los indios.

Durante toda esta época se implementó en gran medida al adiestramiento. A principios del siglo XIX la producción textil alcanzaba cifras de gran importancia, ya que el obispo Monseñor Cabañas había establecido más de 100 fábricas para ayudar a los trabajadores necesitados de ocupación. Fueron de interés los trabajos industriales de la curtiduría, herrería y carpintería.

De España se trajo, la institución de los gremios o corporaciones de artesanos, como agrupaciones que abarcan a los operarios del mismo oficio, con su tradicional jerarquía interna de maestros, oficiales y aprendices. Para poder trabajar era indispensable pertenecer a un gremio. En determinados oficios solo el español podría ser maestro, previo examen correspondiente, en muchos otros no podían trabajar los negros y los mulatos con excepción de curtidores de pieles. A los indios se les prohibió trabajar como maestros en ciertos oficios, aunque en otros tuvieron prerrogativas comerciales, a veces superiores a las de

los españoles. En las labores de herrería se puntualizó, conforme a las ordenanzas de 1709, que los indios podrían ser oficiales y maestros. Ese pueblo mexicano, lleno de contrastes, que estaba en plena formación histórica, buscó su independencia a principios del siglo XIX, y nació por motivos como la injusticia social, las nuevas ideas de liberalismo y por la adquisición de una conciencia de nación. El movimiento de la insurgencia en 1810, fue encabezado por el cura Miguel Hidalgo y Costilla con ayuda del militar Ignacio Allende. Dos años más tarde Ignacio López Rayón fue el continuador de la tarea independentista, al mismo tiempo que el movimiento dirigido por el sacerdote José María Morelos y Pavón quienes en 1814 fueron derrotados, hechos prisioneros, condenados a muerte y ejecutados. Vicente Guerrero y Agustín de Iturbide unidos lograron proclamar la independencia, y dieron al país la forma de una monarquía constitucional, que en 1822 nombro a su primer emperador, Agustín de Iturbide. Este imperio tuvo muy poca duración, ya que al año siguiente, 1823, se proclamó la república y obligaba a Iturbide a abdicar. El primer presidente fue Guadalupe Victoria, cuyo gobierno se extendió de 1824 a 1829. La tendencia antiespañola se había desarrollado todavía más en esos años. La expulsión total ocurrió en 1829. Como resultado de ello se dio la pérdida de capitales y la economía fue mala.

El nuevo presidente de la república fue Vicente Guerrero, tomó posesión en Abril de 1829 y lo ocupó hasta Diciembre del mismo año, la economía se halló peor que en los años precedentes. La crisis fue tan grande que no se pagaban a los empleados. Así paso el gobierno a Bustamantes de 1830 a 1832. El próximo presidente fue Santa Ana en 1833, y en el mismo año asumió la presidencia Gómez Farias, su reforma educativa se basaba principalmente en el principio de la enseñanza. " toda clase de arte o ciencia en el Distrito y territorios es libre"<sup>31</sup>, pero en la misma ley en la que se estableció esto, se negó tal libertad al indicarse que los estudios preparatorios y superiores solo podrían quedar en manos del gobierno.

Durante la primera mitad del siglo XIX existieron en México, rebeliones, insurrecciones, la guerra de los pasteles, la guerra con Estados Unidos, etc. Fue significativamente un tiempo inestable de grandes cambios políticos, culturales y de inseguridad económica. A pesar de los trastornos políticos de México en la época a la que nos referimos, es posible apuntar que se establecieron diversas fábricas de alguna importancia. Se sabe así, que en los primeros años de nuestra vida independiente, había alrededor de medio centenar de fábricas de hilos y tejidos, y había multitud de talleres de forja de hierro, curtidurías, etc., pero siempre a base de pequeñas unidades, talleres de artesanos, pues solo por excepción se contaban las industrias de mayores dimensiones.

---

3 ALVEAR C., CARLOS "Historia de México" Editorial Jus de México, 1958, pag. 239.

Conviene hacer mención de que Alemán, uno de los hombres de inteligencia más penetrantes que México ha producido, impulsó con variada fortuna los esfuerzos de industrialización del país, con una nueva fábrica de telas de algodón con una moderna maquinaria, así como participo en la Junta de Fomento de la Industria, que no sólo querían difundir nuevos sistemas de trabajo, sino también establecer la cooperación económica entre los industriales. Si no en mucho de esto el resultado no fue lisonjero, el camino de México hacia la industrialización estaba señalado. En 1869, se emitió la ley de Instrucción pública, por la cual se incrementan las escuelas y de artes y oficios, y en el antecedente más remoto de la capacitación en México, hablemos del Código Civil de 1870 que establece el contrato de aprendiz. Sin embargo aun cuando la capacitación no se había reconocido legalmente como tal.

La situación general de la institución era, sin embargo, poco satisfactoria, ya que el gobierno proporcionaba muy poco, y algunos particulares decidieron establecer escuelas elementales, aunque en número reducido. A nivel superior se encontraban diversas instituciones, tales como el Colegio de Minería, los Colegios de San Idelfonso, San Gregorio y San Juan de Letran, la Escuela de Agricultura y Veterinaria, la Academia de San Carlos y la Universidad de México con sus diversas escuelas, todas ellas en la capital.

Durante la dictadura porfiriana (1876-1910) se crearon los anhelos de modernidad liberal. El porfirato mantuvo la vigencia teórica, pero dedico su astucia política a unificar clientela y patronazgo, según los usos de la cultura antigua, contaban en lazos personales y en subordinaciones corporativas de feudalismo. Sus instrumentos políticos fueron arcaicos, el poder unipersonal, la lealtad cacique, la imposición autoritaria, la negación extralegal etc. Pero su obra de gobierno fue modernizante: una intensa transformación de la economía - ferrocarriles, industria, inversión extranjera, saneamiento de las finanzas públicas, entrega de las tierras a las fuerzas del mercado, y una transformación no menos intensa de la sociedad, fue la educación gratuita, aparición de una clase obrera industrial y la diversificación de oficios y profesiones.

El gobierno del general Porfirio Díaz tuvo por lema "Poca política y mucha administración" (4). Lo cual impulsó una viva tendencia hacia la prosperidad económica que alcanzó su máximo desarrollo entre los años de 1896 y 1907, el desarrollo económico del país fue notable, se multiplicaron las fuentes de producción y la balanza del comercio nos fue favorable, pero gran parte de las ventas al extranjero siguió existiendo en materias primas y no en productos elaborados.

El desarrollo industrial del país, aun no siendo grande, permitió la existencia de una cierta clase obrera en las fábricas establecidas en las ciudades o en las minas, o en las labores portuarias.

A partir de 1885 comenzaron a funcionar las escuelas de artes y oficios y centros escolares especializados. Se fundó la escuela práctica de maquinistas, la industria militar, la escuela comercial, etc. En 1910 se inaugura la Universidad Nacional Autónoma de México (en 1929 se concede la autonomía de esta).

Después de la Revolución Mexicana (1910) se extendió un desequilibrio en México hasta los años 30s aproximadamente. Durante esta época se presenció la Lucha Armada, el fin del Porfiriato, la decena trágica y el Constitucionalismo, en donde se presenció un ambiente de intranquilidad. Debemos mencionar que la presidencia de Plutarco Elías Calles (1924) consintió en la realización de diversas empresas de carácter económico, el establecimiento del Banco de México, el establecimiento de la Comisión de Irrigación; la inauguración de escuelas de agricultura e industriales.

En 1915 se transforma la escuela de artes y oficios para varones en la escuela práctica de Ingenieros Mecánicos y Electricistas, la cual proporciona a los jóvenes obreros conocimientos inmediatos en herrería, tornería, fundición y carpintería con tres años de duración, y obreros mecánicos o electricistas con duración de cuatro años. Los requisitos de ingreso era tener mínimo 14 años y certificado de primaria.

En 1921 se crea la Secretaría de Educación Pública, en 1923 se funda el Instituto Técnico Industrial, el cual imparte cursos diurnos y nocturnos para la formación de técnicos especialistas, en 1925 se establece la primera escuela Técnico Industrial y Comercial (ETIC).

Durante la administración Cardenista (1934-1940) nació el organismo sindical, la Confederación de Trabajadores de México y se dio la Expropiación Petrolera. En 1936, se constituye el Centro Industrial Obrero. Este desarrollo industrial, con el cual la Capacitación se hace presente, es menor a la de otros países, ya que siendo México un país con un desarrollo económico básicamente agrícola, no se dejó de lado el desarrollo industrial y comercial. Aún cuando los desequilibrios políticos del país en la época post-revolucionaria no permitían una estabilidad económica, México requería ampliar su infraestructura en los términos del capitalismo mundial, de ahí la necesidad de impulsar una educación técnica industrial para la creación de mano de obra calificada, lo cual se vislumbra con la creación del Instituto Politécnico Nacional (1936), con el fin de dar servicios

de capacitación para el trabajo, vinculados estrechamente a la estructura de la producción y del cambio. Pero también se incluían en el curriculum materias con contenidos humanísticos.

El presidente Avila Camacho (1934-1945). Durante su gobernatura se creó la Secretaría del Trabajo para atender los problemas laborales. Se aumentó la industria y recibió un gran apoyo. En lo que se refiere al campo internacional, México participó en la Segunda Guerra Mundial en contra de Alemania, Italia y el Japón, con motivo del hundimiento de varios barcos mexicanos por submarinos del Eje. Participó el escuadrón 201- Capacitación y Adiestramiento intensivos. Concluido el conflicto, nuestro país formó parte de la recientemente constituida Organización de las Naciones Unidas.

De 1946 a 1952 el régimen del Licenciado Miguel Alemán se caracterizó por un impulso recio a las obras de industrialización, mostró particular dedicación a las grandes obras públicas carreteras, grandes obras de riego, tendidas de vías férreas, construcción de aeropuertos y modernización de puertos marítimos, introducción de más agua potable al Distrito Federal, etc. Estos grandes cambios necesitaron de personas aptas para el trabajo, por lo cual fue esencial el adiestramiento y la capacitación. Una de las mejores realizaciones de la administración fue la construcción de la Ciudad Universitaria.

Durante el periodo de Adolfo López Mateos (1958-1964), se creó la Secretaría de Enseñanza Técnica y Superior del IPN, la cual se consideró como la Institución de Educación Técnica más importante del país, y en el año de 1959, queda decretado el reglamento de la ley orgánica de dicho instituto. Así también se crea el Centro de Investigación y de Estudios Avanzados dentro del IPN y se establece el Consejo Nacional de Fomento de Recursos Humanos para la industria. En este sexenio, con el proceso de expansión económica surge una contradicción en el sistema educativo, pues por un lado la escolaridad representó una vía de movilidad social efectiva, y por otro, los egresados de las escuelas primarias no concluían sus estudios, ya sea por la baja capacidad de captación de los centros escolares o por el bajo nivel socioeconómico de las familias. Como respuesta a esta problemática, se crean los Centros de Capacitación para el trabajo Industrial y Agrícola (1963), CECATI y CECATA respectivamente. Estos centros de capacitación complementaban el adiestramiento a trabajadores no calificados y nace conjuntamente el Programa Nacional de Capacitación para el trabajo.

Con la función de suplir la carencia de capacitadores e instructores, de experimentar e investigar formas y metodologías de capacitación, se crean en 1964 la ARMO (Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra) y

la CENAPO (Centro Nacional de Productividad); cuyos objetivos eran: "...impulsar los niveles de productividad mediante el desarrollo de cuadros gerenciales en todos los niveles para los sectores agropecuarios, industrial y de servicios, y en segundo, se proponía desarrollar mano de obra calificada para la industria, capacitando a personas que desempeñaban o fueran a desempeñar una ocupación determinada, además, de capacitar a instructores especializados y supervisores de primer nivel"<sup>5)</sup>

Es específicamente en el sexenio de Díaz Ordaz (1964-1970), en donde se presenta un momento coyuntural de gran significado. El movimiento manifestado en 1968, no sólo fue un movimiento estudiantil, sino un momento donde las estructuras político-económicas se ponían en tela de juicio.

Al asumir el poder Echeverría (1970-1979) se implementó una política reformista, de la cual se promulgó la nueva Ley Federal del Trabajo (1970), con la que se da origen a lo que se denomina "capacitación en el trabajo", separándola jurídicamente del campo de la "capacitación para el trabajo". La tecnología educativa también es reflejo de la enseñanza para adultos, convirtiéndose los Centros de Enseñanza Ocupacional en parte de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica (1978).

Es importante señalar que de 1970-1978, se acentúa la creciente separación y dualismo entre la educación escolar y la formación profesional extraescolar. Se atribuye principalmente a la insuficiencia en la preparación de los trabajadores calificados y de los técnicos medios, la ineficiencia al aparato productivo. Por otra parte el sector privado de capacitación registraba un notable crecimiento, nacen organismos privados de todo tipo, destinados a prestar servicios de capacitación.

Al asumir la presidencia el Lic. Miguel de la Madrid, el país se encuentra en crisis y propone un plan inmediato de reorganización económica. Una de las acciones tomadas fue la creación del Plan Nacional de Desarrollo. En dicho plan se señala: "Se orientará la educación para adultos primordialmente a la formación y capacitación para el trabajo productivo, integrado en ellas la alfabetización la cual se adecuará lo más posible a la situación socioeconómica de cada región diseñando y elaborando los programas a partir de los intereses de los adultos y de sus necesidades, de suerte que el aprendizaje de la lectura, la escritura y el cálculo se apliquen y contribuyan a desatar procesos productivos"<sup>6)</sup>

---

5 Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Centros de Capacitación, Metodología para la elaboración de Programas de Capacitación, pag. 7.

6 Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988. Poder Ejecutivo Federal, México 1983, pag. 225.

En materia de Capacitación y Productividad, la política correspondiente persigue conjuntamente una utilización eficiente de los recursos y un aumento de los niveles de bienestar y movilidad social. En este periodo se tomo a la capacitación como instrumento a través del cual la productividad se tiene que ir incrementando y así tener un mejor desarrollo nacional. Pero no solo se habla de capacitación para el trabajo, sino de una capacitación en el trabajo. La capacitación también se presenta como uno de los medios para reducir los desequilibrios cuantitativos y cualitativos en el mercado de trabajo, solo de manera inmediata y de acuerdo a las necesidades que se den en el momento, es decir, no se plantea un proceso de capacitación permanente, solamente se utiliza para superar la crisis existente.

El Presidente Carlos Salinas de Gortari (1990-1994) considera a la capacitación como un instrumento de desarrollo nacional y resalta el papel fundamental del factor humano, tomando en cuenta las condiciones de vida, salud y trabajo. En el Programa Nacional de Capacitación y Productividad se estipulo:

- 1.- Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar sus posibilidades de participación en la actividad productiva, mejorar sus niveles de vida y contribuir a un uso más racional y eficiente de los recursos de la sociedad
- 2.- Abrir causas a la población trabajadora para una participación más activa y creativa en el proceso de producción y para desarrollar su capacidad de adaptación ante los retos del cambio tecnológico y la transformación de las estructuras productivas
- 3.- Contribuir al desarrollo de condiciones de trabajo idóneos que permitan al trabajador desempeñar sus funciones en el medio más humano y dentro de un entorno propicio a su realización personal en el trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y al incremento de la productividad.
- 4.- Fomentar una cultura y una dinámica social que promueva la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo y como elementos sustantivos para la superación económica y el bienestar nacional
- 5.- Promover el desarrollo de vínculos de solidaridad que coadyuven al abatimiento del rezago social y al desarrollo de oportunidades de participación productiva de los grupos marginados" ( 7 )

---

7 Programa Nacional de Capacitación y Productividad, 1990-1994, Poder Ejecutivo Federal, México, pág. 19.

En lo que respecta al sexenio del doctor Ernesto Zedillo, se publicó el 31 de Mayo de 1995 el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, en el cual se contempla „ El impulso a la inversión comprenderá lo mismo la inversión en capital físico que la elevación de la calidad de la fuerza de trabajo. Esto último involucra tanto la educación y capacitación de los trabajadores" (8)

"Dentro del apartado del uso eficiente de los Recursos para el crecimiento se pretende elevar el potencial productivo de la fuerza laboral y propiciar su desarrollo, es el objetivo de mayor importancia para alcanzar el crecimiento sostenido de la producción, la productividad y los salarios. Con ese fin, resultará estratégico impulsar las oportunidades de formación técnica y capacitación de los trabajadores del país. Si bien hoy en día, México cuenta con una importante infraestructura de capacitación y programas que han tenido éxito, es preciso reconocer que en relación con las necesidades del país los logros son aun limitados. Se estima que sólo una de cada cinco personas económicamente activa han recibido algún curso de capacitación y que esta es mayor entre la población desocupada que entre la ocupada. El año pasado todos los sistemas de capacitación del sector público y privado solo atendieron a un millón de trabajadores, monto muy reducido respecto al total de la población económicamente activa. El problema de la capacitación no solo es cuantitativo. La capacitación para el trabajo continúa entendiéndose como una etapa de corta duración y de importancia secundaria en la preparación del trabajador. Entre las dificultades que aquejan a la formación de recursos humanos para el trabajo están las siguientes:

- \* Divorcio entre sistemas de capacitación y mercados ocupacionales
- \* La Educación tecnológica y la capacitación para el trabajo han compartido un modelo que pone mas énfasis en los insumos del proceso educativo que en el éxito del educando, ya que los programas se integran en buena medida alrededor de área de especialidad académica, sin referencia necesaria al mundo del trabajo
- \* Existe falta de coordinación entre los esfuerzos del sector público y los del sector privado, que impide realizar eficientemente las acciones formativas y establecer mecanismos conjuntos de seguimiento y evaluación
- \* No existen disposiciones para el reconocimiento formal de habilidades y conocimientos adquiridos en el ejercicio de una ocupación
- \* Hay gran rigidez en los sistemas de capacitación. La forma de operación afecta la capacitación, prácticamente obliga a cambiar programas enteros para incorporar nuevos conocimientos

\* Al percibirse un vínculo débil entre la capacitación para el trabajo y oportunidades de desarrollo profesional y personal, los jóvenes en edad de tomar decisiones de tipo vocacional tienden a considerar las opciones de capacitación técnica como opciones de calidad inferior a la académica

El Plan propone un significativo incremento cuantitativo y cualitativo en la capacitación, de conformidad con las estrategias siguientes

\* Vincular de manera sistemática la planta productiva y la comunidad educativa (esto es lo que realiza actualmente la Secretaría de Turismo) La oferta de servicios de formación y de capacitación para el trabajo será adecuada cuando atienda las necesidades de la planta en materia de Recursos Humanos, sin descuidar la formación de las personas Para asegurar lo anterior, las autoridades educativas y laborales promoverán con la participación del sector productivo, el establecimiento de normas de competencia laboral, cuya estructura responda a las condiciones actuales y previsibles del mundo de trabajo. Estas normas se integrarán en un Sistema Normalizado de Competencia laboral ( SNCL ), cuya estructura facilitara la movilidad del trabajador entre industrias y regiones, así como el considerar grados progresivos de complejidad en las funciones laborales. Las normas definidas en el SNCL podrán servir como punto de partida para la estructuración de planes y programas de formación técnica y de capacitación para el trabajo, y podrán ser referencia para la educación media superior en sus modalidades terminal y bivalente.

Establecer nuevas formas de certificación aplicadas a las competencias laborales adquiridas empíricamente Se podrá en marcha un Sistema de Certificación de Competencia Laboral, que tendrá como base las normas definidas en el Sistema Normalizado de Competencia Laboral, independientemente de cómo haya sido obtenida De este modo, se dará a los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en la práctica laboral un reconocimiento análogo al escolar, con lo cual se facilitara la alternancia de estudio y trabajo a lo largo de la vida y se propiciara la progresión hacia grados más complejos de competencia laboral dentro del SNCL De este modo, se abrirá una vía para la capacitación continua de los Recursos Humanos productivos, con la consiguiente mejoría en niveles de productividad, competitividad y bienestar personal.

\* Flexibilizar y adecuar los programas de formación para el trabajo de tal manera que sea posible la alternancia de estudio y trabajo a lo largo de la vida. El SNCL y la correspondiente certificación abren la posibilidad de adecuar la oferta de servicios de formación para el trabajo de manera que respondan mejor a las necesidades de cada joven en etapa de formación y de cada trabajador en

activo. Los programas de formación técnica y de capacitación se podrán ajustar gradualmente, según la naturaleza de cada institución, a los Sistemas Normalizados de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral. Los programas podrán ser estructurados en unidades autónomas o módulos, cada una de las cuales corresponderá a unidades de competencia laboral definida, en el SNCL. De esta manera, se facilitará el establecimiento de equivalentes entre instituciones, la incorporación de trabajadores en activo a la formación escolarizada, y la adecuación precisa de la oferta de formación para el trabajo a necesidades específicas.

Naturalmente, los cambios cualitativos señalados deberán acompañarse de un aumento significativo en la infraestructura para la capacitación. Al efecto, se continuarán incrementando los planteles públicos, al tiempo que se promoverá la inversión privada en instituciones para la capacitación laboral. Asimismo, se continuarán ampliando los programas que a través de becas y otros apoyos promueven la capacitación laboral \*\*

Actualmente se tiene una claridad del nuevo contexto mundial, respecto a la participación de nuestro país en el mercado mundial, se han definido estrategias para encontrar nuevos equilibrios con Estados Unidos y Canadá mediante la firma del Tratado de Libre Comercio. Asimismo, se fortalecerán los nexos comerciales con la Comunidad Europea y se buscarán nuevas causas y entendimientos con los países de la Cuenca del Pacífico.

México ya se adopta a esas nuevas condiciones, por lo que está terminando con el proteccionismo estatal, abriendo el mercado nacional y firmando el acuerdo general sobre Aranceles y comercio (GATT). Las empresas que sobrevivirán serán aquellas que tengan posibilidades de competir con productos extranjeros en el mercado interno y externo.

Estas exigencias han provocado que muchas empresas se vean en la necesidad de generar cambios profundos en la organización de procesos productivos para responder a los nuevos parámetros de competitividad que imperan en el mercado internacional. Estos parámetros son: Calidad en los productos y servicios ( Calidad Total en la Organización ), Entrega oportuna del producto y puntualidad del servicio, Precios competitivos a nivel internacional. Si bien el logro de estos parámetros y propósitos dependen en gran parte de la conjugación de todos los recursos de la empresa, la parte más importante es el Recurso Humano que, además de aportar sus esfuerzos y conocimientos, ha de tener una actitud sensible de calidad, bajo una visión de Desarrollo organizacional.

---

\*\* Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. Poder Ejecutivo Federal. México, 1995. pág. 83 y 84.

Lo anterior implica la necesidad de dar un impulso a la capacitación, la cual tiene que comenzar con los niveles directivos, en tanto que a este nivel le corresponde iniciar el cambio en los valores de la organización, e introducir la filosofía de calidad, así como también diseñar una nueva forma de organización y dirección de los recursos de la empresa. Siguiendo en cascada hasta cubrir todos los niveles de la organización, se debe ofrecer conocimientos, habilidades y actitudes que sirvan para generar los cambios de comportamiento que se requieren para que el personal comprenda como ser competitivo.

Debemos afirmar que la capacitación tiene un papel muy significativo en la dinámica de las organizaciones, en tanto que es uno de los medios que permiten generar cambios para incrementar la productividad de las empresas, abriéndoles el camino para competir en el mercado mundial. En México la Capacitación de cada empresa está inmersa dentro de un marco situacional filosófico-administrativo independiente.

## 2.2 ORIGEN Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN EN MÉXICO.

La capacitación ha existido siempre, entendiéndose esta desde el punto de vista muy particular como el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar las conductas de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos, sus acciones se dirigen primordialmente hacia el comportamiento que se halla influido por las ideas, creencias y valores propios de la empresa, así como por el medio ambiente al cual pertenecen. La función de la capacitación está dirigida a generar procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa, así como también está dirigida a la satisfacción de las necesidades de los individuos dentro y fuera de la empresa. Así, la capacitación se dirige al mejoramiento de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

La capacitación debe basarse en una filosofía que considere que las personas tienen necesidades múltiples y que es importante desarrollarlas integralmente, a través de una filosofía organizacional, que guíe la realización y los satisfactores individuales para que sean acordes con los objetivos de la empresa. Dentro de una organización, la filosofía se manifiesta a través del comportamiento de los miembros de la organización, a través del campo normativo constituido por sus políticas, procedimientos, normas, el sistema de status interno, etc., y por los recursos materiales. Este conjunto de manifestaciones de la filosofía

diferente de las demás; de ahí la gran importancia de la capacitación como generadora de procesos de cambio.

La filosofía organizacional ha cambiado históricamente, en tanto que las empresas son sistemas sociales abiertos que interactúan continuamente con el entorno que las influye. Estos cambios no se debieron solamente a las condiciones económicas, políticas y sociales sino también al desarrollo de la ciencia en general y en particular de disciplinas como la administración, la psicología, la economía, y la sociología, que aportaron nuevos enfoques sobre las organizaciones, desde principios del siglo XX. La Administración ha aportado diversas teorías que explican la función de los recursos humanos de manera diferente de acuerdo con la importancia de la estructura, la tarea y las relaciones humanas dentro de la organización. Estas teorías han impactado de manera diferente a la capacitación, en tanto que cada una de ellas se dirige hacia diferentes niveles o áreas de la organización, asignándole un propósito distinto de acuerdo con los valores que privilegia y con la noción de organización a la que responde.

De ahí que sea conveniente ofrecer al capacitador una gama de teorías que permita comprender el propósito de la capacitación en la actualidad y en su organización. Las diversas teorías se presentan a continuación.

**TEORÍA CLÁSICA.** Se desarrolló a principios de siglo, como consecuencia de la revolución industrial bajo un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, creando la necesidad de incrementar la eficiencia y competencia de las organizaciones. Dentro de esta situación prevaleció el bajo rendimiento de la maquinaria, insatisfacción de los trabajadores y competencia excesiva pero con tendencia poco definida. Con el propósito de dar soluciones a esta problemática, Frederick W. Taylor y Henri Fayol, desarrollaban planteamientos encaminados al logro de la máxima eficiencia de los recursos, poniendo énfasis en los recursos humanos. Bajo esta perspectiva se crearon dos escuelas representando dos tendencias de solución. La primera fue la Escuela de la administración científica creada por Frederick W. Taylor, la cual se centra en el análisis de las funciones que permiten reducir el tiempo de producción al fijar el tiempo estándar para la ejecución de las operaciones. Esta escuela considera que la organización es una estructura funcional que aplica a cada tarea el principio de especialización de las funciones, sus características son: Autoridad lineal, Líneas directas de comunicación, Descentralización de las decisiones y énfasis en la especialización de los recursos humanos. Así, la selección de recursos humanos y la organización del trabajo se basaron en el estudio de tiempos y movimientos, a fin de hacer más eficiente a la organización. De esta forma, el entrenamiento de los recursos humanos estuvo dirigido hacia la especialización del trabajador.

**FALTA PAGINA**

No. 72

Los administradores tuvieron que ser entrenados como planeadores sociales que ofrecieran a los individuos la oportunidad de aportar su mejor potencial para el logro de un objetivo común

2) Escuela de psicología de las organizaciones. Su principal representante es Mary Parket Follet, que considera que las empresas son ante todo organizaciones humanas y sus problemas básicos son siempre de relación, de ahí que la administración pretendiera orientarse a la comprensión de las necesidades y características de las personas que forman parte de la empresa. El entrenamiento tuvo que dirigirse básicamente a los administradores (directivos, gerentes, supervisores) para que se convirtieran en líderes de los grupos y motivasen a los trabajadores para que contribuyeran de la mejor manera al cumplimiento de sus tareas

3) Escuela de la organización como un sistema social. Chester Barnard fue uno de los primeros en considerar a la organización como un sistema de actividades sociales conscientemente coordinadas. Por ello, la organización implicaba la integración de un grupo de personas capaces de comunicarse y de contribuir con sus acciones al cumplimiento de un objetivo en común, ya que para esta escuela los hombres son seres que tienen la necesidad de cooperar y de ser eficaces y eficientes para sobrevivir en un sistema social. Los administradores tuvieron que ser entrenados como planeadores sociales que ofrecieran a los individuos la oportunidad de aportar su mejor potencial para el logro de un objetivo común.

4) Escuela de las Relaciones Humanas. Surgió en 1930 en Estados Unidos a partir de las conclusiones obtenidas por Elton Mayo. Se retomaron las ideas de la filosofía pragmática y los aportes de la psicología dinámica de Kurt Lewin, que sirvieron de base para identificar las funciones y componentes de la organización. Esta tendencia enfatiza la organización humana, en tanto que considera que cada individuo procura ajustarse a otros individuos y a otros grupos pretendiendo ser comprendido, bien aceptado y participar para atender sus intereses y aspiraciones más inmediatas. El entrenamiento se encamina a los directores, gerentes y supervisores para enseñarles la forma de dirigir, motivar y tratar a los empleados para que satisfagan integralmente sus necesidades y expectativas.

En síntesis, la teoría humanista busca corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, a través del reconocimiento de la importancia de los recursos humanos en la organización y de la necesidad de dirigirlos con base en el liderazgo y no en la autoridad.

**TEORÍA ESTRUCTURALISTA.** La teoría estructuralista se gesta en el transcurrir de la segunda guerra mundial y retoman los aportes de Max Weber, quien estudió la organización desde el punto de vista funcionalista

preocupándose por la relación entre los medios y los fines de la organización. Para Weber, la institución social debe coordinar las actividades de la organización con base a la planeación y en la delimitación de las responsabilidades y de la autoridad. Esta teoría considera que el trabajo se realizará de manera más efectiva si éste se divide, de acuerdo con una jerarquía de funciones bien delimitadas con normas y reglamentos que definan los derechos y deberes de sus participantes. De esta teoría surgieron dos escuelas importantes:

1) Escuela burocrática de la administración. Para esta escuela la organización es un sistema social donde se busca deliberadamente los medios para alcanzar los fines propuestos. Cada funcionario se convierte en un especialista que conoce perfectamente las normas y los reglamentos que atañen su función y cada individuo se comporta de cierta manera preestablecida, sin que intervengan sus emociones en su desempeño. De acuerdo a lo anterior, el entrenamiento ha de dirigirse a los gerentes para que planifiquen, organicen y establezcan los métodos que hagan más racional la relación entre los medios y los fines.

2) Escuela estructuralista de la administración. Además de los aportes de Max Weber, esta escuela retoma los aportes de Levy Strauss y Radcliffe-Brown, ambos pretendieron hacer síntesis de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas. Para esta escuela la organización es una unidad social grande y compleja, donde interactúan muchos grupos sociales que son compatibles con algunos de los objetivos de la organización, pero incompatibles con otros. En este tipo de organización el hombre debe poseer una personalidad flexible, con alta resistencia a la frustración, y la capacidad para dejar de lado las recompensas sin perder su deseo de realización, ya que tiene que participar simultáneamente en varias organizaciones. Por ello se le denomina "hombre organizacional". En esta escuela, el entrenamiento tiene como propósito lograr que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente con su compromiso.

**TEORÍA NEOCLÁSICA.** (Druker) Después de la segunda guerra mundial surge esta teoría de la administración, la cual se presenta como una reacción de oposición a la enorme influencia de las ciencias del comportamiento en el campo de la administración que descuidaban los aspectos económicos y técnicos de la organización. Para esta teoría la organización existe en función de sus objetivos y resultados, los cuales deben ser la base para estructurarla y orientarla. De ahí que el énfasis se pusiera en la definición de los objetivos organizacionales y en los medios para evaluar el desempeño. El entrenamiento de los recursos humanos tenía como propósito el incremento de resultados y se ha de dirigir básicamente a los gerentes, en lo relativo a las tareas de organización, planeación y control, de manera que sea más eficiente. (Administración por objetivos).

**TEORÍA BEHAVIORISTA.** En la década de los cincuenta surge un nuevo concepto de administración, que retoma los trabajos desarrollados por Kurt Lewin sobre dinámica de grupos, de George Homans sobre sociología funcional y de Herbert Simon sobre comportamiento administrativo. Este nuevo concepto de administración se basó en el análisis del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Al respecto surgieron dos escuelas:

1) Escuela behaviorista. La organización es un sistema de decisiones donde el individuo participa de ella de una manera racional y consciente. Por lo tanto, el hombre es un individuo capaz de opinar, tomar decisiones y resolver problemas, es un "hombre administrativo" que busca la manera más satisfactoria de hacer su trabajo. Ahora bien, no todos los trabajos pueden ser desarrollados de manera individual, la mayor parte de ellos requiere del esfuerzo organizado. De ahí que a través del entrenamiento se proporcionen las técnicas que faciliten la aplicación de esfuerzos organizados y permitan la integración de grupos de trabajo.

2) Escuela del desarrollo organizacional. Este movimiento surge en 1962 hacia un enfoque sistemático, el cual se da la fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones, que son el análisis estructural y el análisis del comportamiento humano. La organización es un sistema complejo y humano, con una cultura propia y con un sistema de valores que determinan los canales de información y los procedimientos de trabajo. El desarrollo organizacional considera que el hombre tiene aptitudes para la productividad y que estas pueden permanecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabaja le es restringido, hostil y le impide tanto el crecimiento como el desarrollo de sus potencialidades. En tanto que el desarrollo organizacional es un esfuerzo educativo complejo, encaminado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, el entrenamiento es uno de los medios a través de los cuales se puede influir en los miembros de la organización para generar aprendizajes y cambios en el comportamiento.

**TEORÍA SISTEMÁTICA.** Retoma los aportes de las matemáticas, la cibernética y la teoría de sistemas. Define a la organización como una estructura autónoma con capacidades para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para la organización en su totalidad. Los recursos humanos conforman uno de los subsistemas de la estructura con capacidad de integridad y organización, que se caracteriza por influir y ser influido por su medio ambiente, procurando alcanzar un estado de equilibrio dinámico en ese medio. Para esta teoría el entrenamiento se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener ese equilibrio al atender los recursos humanos de la organización, y se dirige a aquellas áreas de la

organización donde se requiere solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las operaciones o impiden lograr los objetivos propuestos

Esta revisión teórica nos permite percatarnos de que la función de capacitación ha ido evolucionando con el impacto de las corrientes administrativas para poder cumplir con su misión y contribuir al desarrollo de la empresa, adaptándose a las condiciones y exigencias del contexto económico, político y social en el que se ha desarrollado

Ahora bien debemos tener claro que bajo la línea de investigación a la cual dirigimos nuestro objeto de estudio el **Sistema de Capacitación debe estar conformado por los siguientes rubros los cuales son retomados del método CAPINTER:**

- a) Enfoque sistemático.
- b) Proceso Legal.
- c) Proceso Administrativo.
- d) Proceso Institucional.

### 2.2.1 ENFOQUE SISTEMÁTICO.

Nos basaremos en un enfoque sistemático, retomando la teoría General de Sistemas, en donde el elemento humano es el que da vida y dinamismo a la empresa

La empresa en sí es todo sistema cuyos elementos se relacionan entre sí. La Teoría de los sistemas sostiene que la interrelación entre dichos elementos y subsistemas es la condición primordial para que exista el sistema y cualquier cambio que se presente en una de sus partes afectará a toda la unidad. Para comprender el enfoque sistémico se definirá como "el conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados"<sup>10</sup>. Es importante conocer los elementos que conforman la empresa entendida como sistema, es decir, corresponde al responsable de la capacitación conocer independientemente de la misión, los objetivos, la tecnología de la empresa, los subsistemas que la constituyen, obteniendo así la posibilidad de dirigir las acciones de capacitación de manera más adecuada y confiable. Los subsistemas (producción, capacitación, mantenimiento, finanzas, compras, etc.) se encuentran tan interrelacionados que cuando se presenta una deficiencia en alguno, ésta repercute en el resto del sistema

Generalmente la empresa como sistema recibe influencias del entorno las cuales constituyen un suprasistema, que de alguna manera afecta el buen funcionamiento de la organización. Asimismo subsisten factores que influyen en el medio ambiente. Cada sistema recibe insumos para poder ser transformados mediante un proceso y obtener un producto. En el caso del departamento de capacitación los insumos pueden ser instructores, coordinadores, normatividad legal, descripción de puestos, inventario de personal, indicadores de productividad, clima laboral, accidentes, ausentismo, rotación, etc. Los insumos se introducen por determinadas vías denominadas entradas para seguir con el proceso de transformación y llegar finalmente a los resultados, reacciones o respuestas esperadas. Por ejemplo los **insumos** en el departamento de capacitación podrían ser: contrato colectivo, población, política de la empresa, objetivos, indicadores, descripción de puestos, tecnología, programa nacional de capacitación. El **proceso** se lleva a cabo en el Subsistema de Planeación y el **producto** que se obtiene sería el Plan de Capacitación.

Para tener una mejor apreciación presentaremos algunos de los insumos, procesos y productos del sistema de capacitación.

#### INSUMOS

- \* Medio ambiente
- \* Estructura organizacional
- \* Estructura de puestos
- \* Programas de Desarrollo Org
- \* Inventario de personal
- \* Indicadores en general
- \* Programas de Productividad
- \* Programas de Calidad
- \* Tecnología
- \* Áreas de oportunidad
- \* Políticas Gerenciales

#### PROCESO

- \* Integración y operación de Comisiones Mixtas de Capacitación.
- \* Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
- \* Diseño de guías de instrucción
- \* Selección y entrenamiento de los instructores internos.
- \* Sistemas de Control
- \* Coordinación de eventos
- \* Políticas de Capacitación
- \* Evaluación

## **PRODUCTOS**

- \* Reducción de accidentes
- \* Crecimiento Organizacional
- \* Reducción de tiempos muertos
- \* Reducción de desperdicios y retrabajos
- \* Reducción y satisfacción de la problemática detectada
- \* Mejoramiento de la calidad
- \* Desarrollo Personal
- \* Cumplimiento legal

**Las Etapas de desarrollo de un sistema de Capacitación pueden ser las siguientes dependiendo del tipo de empresa y giro de la misma:**

### **A) INICIACIÓN DE LA FUNCIÓN.**

- \* Concientización difusión y venta
- \* Cumplimiento legal
- \* Capacitación Horizontal y con base en presupuesto
- \* Equipamiento

### **B) INSTRUMENTACIÓN METODOLOGICA.**

- \* Estructuras
- \* Controles administrativos
- \* Instructores internos
- \* Sistemas basicos

### **C) AJUSTES AL SISTEMA.**

- \* Políticas y metodología propia
- \* Planeación y control presupuestal
- \* Comité de Normatividad y Vigilancia
- \* Capacitación vertical con base en problemas (consultoria).

### **D) CONSOLIDACIÓN DE LA FUNCIÓN.**

- \* Sistema integrado ( Diagnóstico de Necesidades de Capacitación ).
- \* Evaluación de los programas de capacitación y del instructor.
- \* Manuales de Instrucción
- \* Seguimiento y transferencia organizacional
- \* Medición Costo-Beneficio
- \* Evaluación del seguimiento

\* **Retroalimentación al sistema**

Todo ello conlleva al mejoramiento organizacional, de la calidad, productividad y competitividad.

Análogamente, el cuadrante de la capacitación nos muestra las líneas o caminos que se habrán de seguir en todo el proceso mismo de la capacitación.

## 2.3 MARCO LEGAL EN MATERIA DE CAPACITACIÓN EN MÉXICO.

El presente marco legal reúne la normatividad jurídica que en materia de capacitación que existe de acuerdo a las disposiciones jurídico nacionales, con el fin de regular este servicio en México. Dentro del marco legal de la capacitación y el adiestramiento, la reglamentación de la práctica educativa en la empresa es necesaria y obligatoria, en este ámbito solo se establece la normatividad la cual han de ajustarse las empresas, organizaciones y/o industrias. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, particularmente la Dirección de Capacitación y Productividad, tiene como función principal "dar cumplimiento legal de los términos en que ha de funcionar la capacitación laboral". Por otra parte debemos retomar la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en donde se establecen específicamente las cuestiones normativas que son de nuestro interés. Ante ello debemos especificar que el marco normativo esta compuesto de un marco regulador y de un marco operativo.

**EL MARCO REGULADOR** se compone a su vez por el **Artículo 3°**, del cual se desprende la **Ley General de Educación** en donde se especifica la Educación de Adultos, la Educación no Formal y la Educación para el Trabajo. Por otra parte dentro de este Marco Regulador encontramos el **Artículo 26°** Constitucional, del cual se desprende la **Ley de Planeación** y a su vez el **Plan Nacional de Desarrollo** y de este el **Programa Sectorial**.

**EL MARCO OPERATIVO**, dentro de este se destaca el **Artículo 90°** Constitucional del cual se desprende la **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal**, la cual establece las bases de la organización de la Administración Pública Federal centralizada y paraestatal. Dentro de esta Ley esta inmerso en el Capítulo segundo, la designación de las dependencias,

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

donde se desprende la **Secretaría del Trabajo y Previsión Social**. Dentro de esta Secretaría se requiere de la Administración Pública Central y de un Reglamento Interno. Una de las áreas inmersas de esta Secretaría del Trabajo y Previsión Social es la **Dirección General de Capacitación y Productividad**. Dentro de este organismo se expiden los formatos reguladores de los criterios en materia de capacitación y adiestramiento (disposiciones legales, sistemas generales, autorización y registro de programas generales, formulación y presentación de planes y programas; criterios para la presentación y registro de la Comisión Mixta de capacitación y adiestramiento, etc.)

El segundo Artículo Constitucional que se desprende de el Marco Operativo es el **Artículo 123°**, del trabajo y de la previsión social de este artículo se desprende la **Ley Federal del Trabajo**.

A continuación se presentan y describen los artículos anteriormente señalados:

## **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.**

### **TITULO PRIMERO: DE LAS GARANTÍAS INDIVIDUALES.**

#### **- Artículo 3°, Fracción II y IX.**

**Fracción II.** Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y grados.

**Fracción IX.** El Congreso de la Unión, con el fin de unificar y coordinar la educación en toda la República, expedirá las leyes necesarias.

#### **- Artículo 26°**

El Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía.

Habrà un plan nacional de desarrollo al que se sujetará obligatoriamente los programas de la administración pública federal.

#### **- Artículo 90°**

La administración pública federal será centralizada y paraestatal conforme a la ley orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden

administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación

Las leyes determinarán las relaciones entre las entidades paraestatales y el Ejecutivo Federal o entre estas y las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos

**- Artículo 123, Apartado A Fracción XIII y XXXI.**

**Fracción XIII.** Las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo La Ley reglamentaria determinará los sistemas métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación

**Fracción XXXI.** La aplicación de las Leyes del trabajo corresponden 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 "también será competencia exclusiva de las Autoridades Federales, 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" (11)

En lo que respecta a la Ley Federal del Trabajo, la descripción de los artículos se puede consultar en el Anexo 1

## **LEY FEDERAL DEL TRABAJO**

### **TITULO PRIMERO: PRINCIPIOS GENERALES.**

**- Artículo 3° ..."** Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores"

---

11 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. CII. Pórtula edición, México, 1991, pag. 7 y 8.

**- Artículo 7° ...** " El patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate".

#### **TITULO SEGUNDO: RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO.**

**- Artículo 25°** " El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberán contener. Fracción VIII - La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los terminos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley"

#### **TITULO CUARTO: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES.**

**- Artículo 132** Son obligaciones de los patrones ...

... " **Fracción XV.-** Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los terminos del Capitulo III Bis de este Titulo "

... " **Fracción XXVIII.-** Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con o establecido por esta Ley"

#### **Capitulo III Bis: De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores.**

**- Artículo 153-A** " Todo 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 patron y el sindicato y aprobados por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social"

- **Artículo 153-B** " Para dar cumplimiento a la obligacion que, conforme al articulo anterior le corresponde, los patrones podran convenir con los trabajadores en que la capacitacion o adiestramiento se proporcione a estos 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 adhesion a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaria de Trabajo y Prevision Social. En caso de tal adhesion, quedara a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas"

- **Artículo 153-C** " Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitacion o adiestramiento, asi como su personal docente, deberan estar autorizadas y registradas por la Secretaria del Trabajo y Prevision Social"

- **Artículo 153-D** " Los cursos y programas de capacitacion o adiestramiento podran formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada"

- **Artículo 153-E** " La capacitacion o adiestramiento debera impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo". Salvo que, atendiendo la naturaleza de los servicios, patron y trabajador convengan que podran impartirse de otra manera, asi como en el caso en el que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupacion que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitacion se realizara fuera de la jornada de trabajo"

- **Artículo 153-F** "La capacitacion y el adiestramiento deberan tener por objeto

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, asi como, proporcionarle informacion sobre la aplicacion de nueva tecnologia en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creacion, ...

III. Prevenir riesgos en el trabajo,

IV. Incrementar la productividad, y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador".

- **Artículo 153-G** " Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitacion 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 respecto a los contratos colectivos".

**- Artículo 153-H** " Los trabajadores a los que se les imparta capacitación están obligados a:

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

II. Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos,

III. 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 patron, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se imparten 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 la empresa "

**- Artículo 153-J** " Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funciones oportuna y normalmente, Vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores"

**- Artículo 153-K** " La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría a que se refiere esta Ley.

Estos Comités tendrán facultad para

I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y en equipos en existencia y uso de las ramas o actividades correspondientes;

III. Proponer sistemas de capacitación o adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate, y,

IV. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas o conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto"

- **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 los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo"

" Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar a 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 patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral"

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

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

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

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3° Constitucional.

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

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

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

I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años,

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa,

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría,

V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras, y,

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que publiquen en el diario Oficial de la federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por la empresa".

- **Artículo 153-R** " Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes, en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados".

- **Artículo 153-S** " Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda

en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 994 de esta Ley, sin perjuicios de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patron cumpla con las obligaciones que se trata”

- **Artículo 153-T** “ 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 Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán de 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 patron de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539”

- **Artículo 153-U** “Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto u 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 y Previsión Social

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 acreditara haber llevado y aprobado un curso de capacitación”

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

“ Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que 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 refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas esta apto”

- **Artículo 153-W** " Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, Fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren con el Catálogo Nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en él"

- **Artículo 153-X** " Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo"

- **Artículo 159** " Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior o aquella en que ocurra la vacante, el asenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el artículo 132, Fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia..."

#### **TITULO QUINTO BIS: TRABAJO DE LOS MENORES.**

- **Artículo 180** " Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a

Fracción IV Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley "

#### **TITULO 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 deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;

Fracción IX - Las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley"

- **Artículo 412** " El contrato ley contendrá

Fracción IV - Las condiciones de trabajo señaladas en el artículo 391. Fracciones y IX.

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 "

#### **TITULO ONCE: AUTORIDADES DEL TRABAJO Y SERVICIOS SOCIALES.**

- **Artículo 523** " La aplicación de las normas de trabajo compete, en sus respectivas jurisdicciones

Fracción 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 intervenir 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."

- **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 Federativas deberán:

I. Poner a disposición de las Dependencias del Ejecutivo Federal competentes para aplicar esta ley, la información que estas les soliciten para estar en aptitud de cumplir sus funciones.

II. Participar en la integración y funcionamiento del respectivo Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento.

IV. Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las violaciones que cometan los patrones en materia de... capacitación y adiestramiento e intervenir en la ejecución de las medidas que se adapten para sancionar tales violaciones y para corregir las irregularidades en las empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local.

V. Coadyuvar con los correspondientes Comites Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

VI. Auxiliar en la realización de los trámites relativos a las constancias de habilidades laborales.

VII. Previa determinación general o solicitud específica de las autoridades federales, adoptar aquellas otras medidas que resulten necesarias para auxiliarlos en los aspectos concernientes a tal determinación o solicitud.

#### **Capítulo IV: Del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.**

- **Artículo 537** " El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

Fracción III Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y,

Fracción IV Registrar las 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, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competan las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior".

- Artículo 539 " De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades:

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

a) Cuidar de la oportuna constitución y del 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;

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) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores, supervisar su correcto desempeño, y en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido.

e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten.

f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 153-B.

g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III Bis del Título Cuarto.

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

i) En general, realizar todas aquellas que la ley y reglamentos encomiende a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia

IV. En materia de registro de constancias de habilidades laborales

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

b) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confiera a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia".

- **Artículo 539-A** " Para el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas o establecimiento que pertenezcan a ramas industriales o actividades de jurisdicción federal, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por un Consejo Consultivo integrado por representantes del sector público, de las organizaciones nacionales de trabajadores y de las organizaciones nacionales de patrones, a razón de cinco miembros por cada uno de ellos con sus respectivos suplentes

... Los representantes de las organizaciones obreras y de las patronales serán designados conforme a las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

El consejo consultivo será presidido por el Secretario del Trabajo y Previsión Social, fungirá como secretario del mismo, el funcionario que determine el titular de la propia Secretaría y su funcionamiento se regirá por el Reglamento que expida el propio Consejo"

- **Artículo 539-B** " Cuando se trate de empresas o establecimiento sujetos a jurisdicción local y para la realización de las actividades a que se contraten las Fracciones III y IV del artículo 539, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento

Los Consejos Consultivos Estatales estarán formados por el Gobernador de la Entidad federativa correspondiente, quien los presidirá, siendo representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social, tres representantes de las organizaciones locales de las organizaciones locales de trabajadores, tres representantes de las organizaciones patronales de la Entidad El representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social fungirá como Secretario del Consejo

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Gobernador de la Entidad Federativa que corresponda, expedirán conjuntamente las bases conforme a las cuales deban designarse los representantes de los trabajadores y de los patrones en los Consejos Consultivos mencionados y formularán, al efecto las invitaciones que se requieran

Los Consejos Consultivos se sujetaran en lo que se refiere a su funcionamiento interno, al reglamento que al efecto expida cada uno de ellos"

- **Artículo 539-C** " Las autoridades laborales estatales auxiliarán a la Secretaría del trabajo y Previsión Social, para el desempeño de sus funciones, de acuerdo a lo que establecen los artículos 527-A y 529"

## **TITULO CATORCE: DERECHO PROCESAL DEL TRABAJO.**

- **Artículo 698.** " Las juntas Federales de Conciliación y Arbitraje conocerán de los conflictos de trabajo cuando se trate de las ramas industriales, empresas o materias contenidas en los artículos 123, Apartado "A", Fracción XXXI de la Constitución Política y 527 de esta Ley"

- **Artículo 699** " Cuando en los conflictos a que se refiere el párrafo primero del artículo que antecede se ejerciten en la misma demanda acciones relacionadas con obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento, el conocimiento de estas materias será de la competencia de la Junta Federal Especial de la Federal de Conciliación y Arbitraje de acuerdo a su jurisdicción

En el supuesto previsto en el párrafo anterior, la Junta Local al admitir la demanda, ordenará se saque copia de la misma y de los documentos presentados por el actor, las que remitirá inmediatamente a la Junta Federal para la sustanciación y resolución exclusivamente de las cuestiones sobre capacitación y adiestramiento en los términos señalados en esta Ley"

- **Artículo 892** " Las disposiciones de este Capítulo rigen la tramitación de los conflictos que se susciten con motivo de la aplicación de los artículos 153-X"

#### **TITULO DIECISEIS: RESPONSABILIDADES Y SANCIONES.**

-**Artículo 992** " Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores, se sancionaran de conformidad con las disposiciones de este Título independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones"

" La cuantificación de las sanciones pecuniarias que en el presente título se establecen se hará tomando como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo general vigente, en el lugar y tiempo en el que se cometa la violación"

- **Artículo 994** " Se impondrá multa, cuantificada en los términos del artículo 992, por el equivalente a Fracción IV De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la Fracción XV del artículo 132. La multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se concede para ello"<sup>(12)</sup>

#### **LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

- **Artículo 40.** A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos

... 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 trabajo, requieran los sectores productivos del país en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.<sup>13</sup>

### **2.3.1 CRITERIOS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN ANTE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.**

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social publicó a través del Diario Oficial de la Federación del 10 de Agosto de 1984 bajo la responsabilidad de la Dirección General de Capacitación y Productividad, los criterios relativos a los agentes capacitadores, en conformidad con lo que dispone la ley Federal del Trabajo en sus artículos 153-C, 153-P y 539, fracción III, inciso d), que compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social autorizar y registrar a las personas que deseen impartir capacitación y/o adiestramiento a los trabajadores, así como supervisar su correcto desempeño y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido.

Ante ello se dictaminó en materia de capacitación lo siguiente:

#### **I. EN MATERIA DE AGENTES CAPACITADORES SE ENTENDERÁ POR:**

1 - INSTITUCIÓN O ESCUELA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO - La entidad que cuenta con instalaciones, mobiliario, equipo, personal docente y programas de capacitación y adiestramiento entre otros y que está autorizada para impartir capacitación y adiestramiento

2 - INSTRUCTOR EXTERNO DE INSTITUCIÓN CAPACITADORA - La persona física que tenga celebrado contrato con la institución o escuela de capacitación y adiestramiento para impartir a nombre de ella aquellos programas que hayan sido objeto de contrato entre un patrón y la institución o escuela a que pertenezca el instructor

3 - INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE - La persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento

<sup>13</sup> JOSÉ LUIS ROMERO "Compilación de Disposiciones Jurídico Administrativas en Materia Educativa. UNAM ENEP-ARAGON, MEXICO 1990, pag.73

**4 - INSTRUCTOR INTERNO** - La persona física que teniendo el carácter de patrono o trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo y dentro de la jornada de trabajo imparte capacitación y adiestramiento a trabajadores que ocupen puestos de trabajo de los cuales posee conocimientos y experiencia y de acuerdo al plan y programas específicos de la empresa autorizado y registrado por esta Secretaría o del plan común al que este integrado el centro de trabajo en el que labora

#### **5 - AGENTES AUXILIARES DE CAPACITACIÓN**

**A.** Las personas físicas o morales que imparten programas de capacitación y adiestramiento a los trabajadores de aquellas empresas que convengan la compra, arrendamiento o venta de bienes o servicios o bien con las que estén vinculadas contractualmente a su nombre comercial siempre y cuando los programas tengan el carácter de presentación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización o distribución de los bienes o servicios correspondientes

**B.** Las personas físicas o morales que impartan programas de capacitación y adiestramiento a trabajadores de aquellas empresas a las que les hayan solicitado la provisión de componentes de los bienes o servicios que estas ofrecen al público, siempre y cuando mediante ellos se persiga un adecuado nivel de calidad en los bienes o servicios terminales

**C.** Las personas o instituciones ubicadas en el extranjero que reciban a trabajadores de empresas establecidas en el territorio nacional que sean enviadas por los patronos siempre y cuando se observe lo dispuesto en el Capítulo III-Bis del Título Cuarto de la Ley Federal del Trabajo así como los instructores extranjeros que impartan programas de capacitación y adiestramiento con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología, uso y explotación de patentes y marcas

**6 - ASESOR DE EDUCACIÓN BÁSICA** - La persona que habiendo concluido su instrucción secundaria, orienta a otras mayores de 15 años en la comprensión de los contenidos temáticos incluidos en los libros de texto dedicados a la alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta

II La solicitud de autorización y registro de los Agentes Capacitadores de que tratan los puntos 1, 2 y 3 del Criterio I, se harán ante la Dirección a su cargo, o por conducto de la Delegación Federal del Trabajo, mediante la presentación de la forma DC-3A, para Instituciones o Escuelas de Capacitación y Adiestramiento e Instructores Externos de Institución, y la forma DC-3B, para Instructores Externos Independientes

**III Los Agentes Capacitadores** de que tratan los puntos 1 y 3 del criterio I, deberán presentar un informe de sus actividades con la periodicidad que determine la Dirección a su cargo y comunicar oportunamente las modificaciones que se susciten a las condiciones en que fue otorgado el registro correspondiente

**IV Los Agentes Capacitadores** de que tratan los puntos 4 al 6 del criterio I, por su naturaleza, no están obligados a realizar gestión administrativa alguna para fungir como Instructores, sin embargo, es recomendable que este tipo de Instructores posean los conocimientos técnicos específicos y didácticos así como las habilidades suficientes para alcanzar los objetivos de enseñanza aprendizaje, señalados en el plan y programas específicos de la empresa

**V. Se revocará la autorización y cancelará el registro correspondiente a los Agentes Capacitadores** de que tratan los puntos 1 y 3 del Criterio I, cuando incurran en las siguientes causales

- 1- Si la Institución o Escuela de Capacitación y Adiestramiento ha dejado de prestar sus servicios de capacitación y adiestramiento durante un año
- 2- Si el Instructor Externo Independiente ha dejado de prestar sus servicios de capacitación y adiestramiento durante dos años
- 3- Si no presentan el informe de actividades al que se refiere el criterio III, del presente oficio
- 4- Si la Institución o Escuela imparte programas de capacitación y adiestramiento con instructores no autorizados
- 5- Cuando así lo soliciten los interesados
- 6- Cuando los Agentes Externos de capacitación impartan programas diferentes a los que tengan autorizados y registrados
- 7- Cuando la Institución o Escuela de capacitación o Instructor Externo Independiente ha dejado de cumplir con los requisitos señalados en el Artículo 153-P de la Ley Federal del Trabajo, contravengan las disposiciones legales que en materia de capacitación y adiestramiento le sean aplicables

**VI. La autorización y registro otorgado a los Agentes Capacitadores será vigente por tiempo indefinido, salvo que se le dé alguno de los supuestos señalados en el criterio anterior**

Se autoriza a los particulares la libre impresión de las formas DC-3A, 3B y 3C siempre y cuando se ajusten a las características señaladas para cada una de ellas.

Los criterios a los que se refiere el presente oficio y sus anexos, deberán hacerse del conocimiento de los particulares mediante su publicación en el Diario Oficial de la Federación y en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas

#### **FORMA DC-3A DE SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN Y REGISTRO DE INSTITUCIÓN CAPACITADORA. ( ANEXO I )**

-Deberá contener

##### **APARTADO (1) REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES**

Indicar el número de la Institución o el de la persona propietaria de la misma tal y como aparece en la cédula correspondiente

##### **APARTADO (2) NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA INSTITUCIÓN**

Anotar el nombre completo de la Institución tal y como aparece en el Acta Constitutiva o como se encuentra registrada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

##### **APARTADO (3) NOMBRE DEL SOLICITANTE**

Anotar el nombre de la persona que se encuentra legalmente autorizada para representar a la Institución y que solicita la obtención de la autorización y registro correspondiente.

##### **APARTADO (4) DOMICILIO.**

Deberá anotarse en nombre de la calle, el número exterior, el número interior, la colonia, población, municipio, código postal y entidad federativa.

##### **APARTADO (5) TELÉFONO**

Anotar el número telefónico de la Institución.

**APARTADO (6) NOMBRE COMPLETO.**

Anotar el nombre y apellidos de cada uno de los Instructores, enumerándolos en forma progresiva.

**APARTADO (7) FIRMA DEL INSTRUCTOR.**

Cada uno de los Instructores deberá estampar su firma con lo que manifiesta que acepta ser Instructor de dicha Institución.

**APARTADO (8) NACIONALIDAD.**

Anotar la nacionalidad de cada uno de los Instructores. En caso de tener nacionalidad extranjera, deberán presentar su FM-2.

**APARTADO (9) REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES O REGISTRO DE INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE**

Indicar el número de Instructor tal y como aparece en la cédula correspondiente. En caso de contar con el registro como Instructor Externo Independiente deberá anotarse éste, omitiendo el anterior.

**APARTADO (10) PROGRAMA (S) POR INSTRUCTOR**

Anotar el programa o los programas que vayan a impartir cada uno de los Instructores, debiendo acompañar por cada programa que tenga estructurado y que vaya a registrar, la forma DC-3C

**APARTADO (11) FIRMA DEL SOLICITANTE.**

Deberá plasmar su firma correspondiente

**APARTADO (12) FECHA DE SOLICITUD**

Señalar la fecha anotando el día, mes y año

**FORMA DC-3B DE SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN Y REGISTRO DE INSTRUCTORES EXTERNOS INDEPENDIENTES. ( ANEXO II ).**

Deberá contener:

**APARTADO (1) REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES.**

Indicar el número del solicitante tal y como aparece en la cédula correspondiente

**APARTADO (2) NOMBRE COMPLETO DEL SOLICITANTE.**

Anotar el nombre (s) del solicitante, así como el apellido paterno y materno.

**APARTADO (3) NACIONALIDAD.**

Anotar la nacionalidad del solicitante. En caso de tener nacionalidad extranjera deberá presentar su FM-2.

**APARTADO (4) DOMICILIO DEL SOLICITANTE.**

Deberá anotarse en nombre de la calle, el número exterior, el número interior, la colonia, población, municipio, código postal y entidad federativa

**APARTADO (5) TELÉFONO**

Anotar el número telefonico, señalando si es del domicilio particular, o de la oficina del solicitante

**APARTADO (6) NUMERO PROGRESIVO Y NOMBRE DEL PROGRAMA.**

En este espacio se anotarán, enumerados en forma progresiva, los programas que el solicitante tenga estructurados y vaya a registrar para poderlos impartir, debiendo acompañar por cada programa la forma DC-3C

**APARTADO (7) FIRMA DEL SOLICITANTE**

Debera plasmar su firma correspondiente.

**APARTADO (8) FECHA DE SOLICITUD**

Señalar la fecha anotando el día, mes y año

**FORMA DC-3C REGISTRO DE PROGRAMAS GENERALES. ( ANEXO III ).**

-La Forma DC-3C cuenta con cuatro hojas, en las cuales se presenta la siguiente información solicitada

**HOJA I.****APARTADO (1) NO DE REGISTRO DEL AGENTE CAPACITADOR.**

Anote el número que le fue asignado para su identificación como agente capacitador; si es por primera vez su registro y/o no tiene número asignado, déjese en blanco hasta ser aprobado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**APARTADO (2) NO LLENAR**

Déjese en blanco para ser llenado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social una vez aprobado el programa general.

**APARTADO (3) NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR.**

Anotese el nombre completo del responsable del programa general, claramente y sin abreviaturas.

**APARTADO (4) SISTEMA GENERAL.**

Escriba el nombre de la rama industrial y/o actividad económica a que corresponde el programa general.

**APARTADO (5) NOMBRE**

Escriba la denominación que identifica al programa general.

**APARTADO (6) DURACIÓN**

Anote el tiempo total en horas en que se desarrollará el programa general, en base a la totalidad de los contenidos.

**APARTADO (7) PUESTO A QUE SE DIRIGE.**

Escriba a que puesto de trabajo responde el programa general.

**APARTADO (8) ÁREA OCUPACIONAL.**

Señale el nombre del área ocupacional donde se ubica el área de trabajo.

**APARTADO (9) OBJETIVO (S) GENERAL (ES).**

Escriba el o los enunciados que señalan los comportamientos y los contenidos más amplios que el participante debe alcanzar al término del programa general, como resultado del proceso de instrucción.

**APARTADO (10) CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA.**

Anote el listado de temas que permitan tener una visión global del programa, como resultado del análisis de funciones del área ocupacional y puesto de trabajo.

**APARTADO (11) METODOLOGÍA DE LA INSTRUCCIÓN.**

Describa de una manera general los procedimientos, por medio de los cuales será desarrollado el programa general y que tiene como finalidad el logro de los objetivos propuestos.

**HOJA 2.**

**APARTADO (1) NUMERO DE REGISTRO DEL AGENTE CAPACITADOR**

Anote el número que le fue asignado para su identificación como agente capacitador; si es por primera vez su registro y/o no tiene número asignado, déjese en blanco hasta ser aprobado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

**APARTADO (2) NO LLENAR**

Déjese en blanco para ser llenado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social una vez aprobado el programa general

**APARTADO (3) NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR**

Anotece el nombre completo del responsable del programa general, claramente y sin abreviaturas

**APARTADO (4) NOMBRE DEL MODULO**

Escriba la denominación del modulo

**APARTADO (5) DURACIÓN**

Anote el tiempo total en horas en que desarrollará el módulo

**APARTADO (6) OBJETIVO (S) PARTICULAR (ES)**

Escriba el o los enunciados del cambio de comportamiento que se espera del capacitando, como resultado del aprendizaje al término del módulo, en función de los temas tratados, derivados del objetivo general del programa y que engloban los objetivos específicos

**APARTADO (7) TEMAS Y SUBTEMAS**

Escriba los temas y subtemas que correspondan a los objetivos específicos.

**APARTADO (8) OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Escriba los enunciados explícitos, concretos y unívocos de los comportamientos que el capacitado observará al término de las actividades de instrucción

**APARTADO (9) ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN**

Anote brevemente, de manera clara los aspectos teóricos y prácticos, a realizar por los capacitandos durante las actividades de instrucción-aprendizaje que se derivan de los objetivos específicos.

**APARTADO (10) DURACIÓN EN HORAS.**

Escriba en los espacios correspondientes a teoría y práctica el tiempo en que se desarrollará el objetivo específico, considerando que el tiempo estimado dependerá de la complejidad de los objetivos específicos.

**HOJA 2A**

Los datos que se solicitan en esta hoja, son continuación de los solicitados en la hoja 2, referentes a temas y subtemas, objetivos específicos, actividades de instrucción, duración en horas de teoría y práctica, utilizándose esta tantas veces como sea necesario

**HOJA 3****APARTADO (1) TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN**

Escriba las técnicas de instrucción que utilizará para impartir el módulo, por lo que al especificarlas considere además las técnicas de integración y dinámicas de grupo

**APARTADO (2) RECURSOS DIDÁCTICOS**

Anote los materiales y recursos didácticos que utilizará para apoyar el proceso de instrucción tales como películas, acetatos rotafolios retroproyectors, proyector de películas, entre otros

**APARTADO (3) EVALUACIÓN**

Escriba las formas de evaluación que se desarrollaran durante la instrucción así como los instrumentos a emplear para verificar el grado o nivel de aprendizaje de los capacitandos, antes, durante y después del proceso de instrucción, en función de los objetivos particulares del módulo

**APARTADO (4) BIBLIOGRAFÍA**

Anote las referencias bibliográficas y hemerográficas que apoyen en términos generales el desarrollo del proceso de instrucción del módulo, anotando el nombre del autor (es), nombre del libro, editorial, país y año de edición

Los Formatos de Solicitud de Autorización y Registro de Institución Capacitadora (DC-3A) de Solicitud de Autorización y Registro de Instructor Externo Independiente (DC-3B), y la Forma de Registro de Programas Generales (DC-3C), se podrán obtener solicitándolas en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, bajo el nombre de "Criterios en Materia de Capacitación y Adiestramiento relativo a los agentes capacitadores", estos documentos son de carácter gratuito \*

\* Retornado del oficio No. 01008, que establece los Criterios y Formatos para la Autorización y Registro de Agentes Capacitadores, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México 1984, pag. 29 - 36.

## **CRITERIOS PARA LA FORMULACION Y PRESENTACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 153-A, 153-N, 153-O, 153-Q, Fracción VI y 153-R, los patrones deben presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación

1. En la elaboración de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de que trata el Capítulo III-Bis, del Título Cuarto, de la Ley Federal del Trabajo se entenderá por

### **1 - SISTEMA GENERAL**

Conjunto de planes y programas generales que determinan las acciones de capacitación y adiestramiento de cada rama o actividad económica y cuya finalidad es satisfacer las necesidades que en la materia presentan la totalidad de las empresas que la integran

### **2 - PLAN COMÚN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

Aquellos planes y programas de capacitación y adiestramiento que satisfacen las necesidades de dos o más empresas, con características afines, pertenecientes a una misma rama o actividad económica

### **3 - PLAN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO POR EMPRESA**

Expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización y registro la organización de las acciones de capacitación y adiestramiento de cada una de las áreas ocupacionales que la integran, con el objeto de satisfacer las necesidades en la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales

### **4 - PLAN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

Conjunto de actividades de capacitación y adiestramiento referidas a cada una de las áreas ocupacionales que integran a una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema general por rama o actividad económica

**5.- CURSO.**

Conjunto de actividades didácticas que se desarrollan con base en un programa de capacitación y adiestramiento delimitado en tiempo y recursos determinados.

**6.- PROGRAMA**

Presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento en un determinado puesto de trabajo

**7.- PROGRAMA GENERAL**

Unidad formal y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general, que corresponde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno o más módulos, y al cual se pueden adherir las empresas.

**8.- PROGRAMA ESPECÍFICO**

Aquel que responde a un puesto de trabajo y se elabora al interior de la empresa, que satisface las necesidades particulares de la misma y que puede ser impartido con recursos propios y/o externos.

**9.- EVENTOS.**

Acciones eventuales de corta duración que se consideran parte complementaria de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

**10.- ÁREA OCUPACIONAL**

La división administrativa que hace la empresa para agrupar distintos puestos con un mismo fin productivo, según las funciones básicas que se desarrollan al interior de la misma y su estructura organizacional.

**11.- OCUPACIÓN.**

Conjunto de puestos con características comunes e interrelacionadas funcionalmente entre sí

**12.- PUESTO DE TRABAJO.**

Operaciones, actividades y tareas que realiza un individuo, propias de una determinada unidad de trabajo.

II.- Para la presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se empleará la Forma DC-2 (ANEXO IV)

III.- El manejo de la forma DC-2 se ajustará a los siguientes lineamientos:

1.- Se presentará ante la Dirección a su cargo directamente, o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

2.- En caso de empresas con diversos establecimientos, varios de ellos podrán agruparse en un solo plan, siempre y cuando los procesos de producción, los puestos de trabajo y la organización de los establecimientos sean similares y en el caso de estar sujetos al régimen de contratación colectiva, se efectúen los ajustes necesarios en los contratos correspondientes

3.- El plan de capacitación y adiestramiento debe incluir a todos los trabajadores de la empresa

IV.- Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, los niveles educativos conocidos como alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta, siempre y cuando se ajusten a los Artículos 153-F, 153-E, 153-I, 153-T y 153-V de la Ley Federal del Trabajo

Sobre el particular, esa Dirección a su cargo, deberá establecer la coordinación necesaria con las autoridades competentes de la Secretaría de Educación Pública para la aplicación de este criterio y el debido cumplimiento de las cláusulas segunda, tercera y cuarta del convenio que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la de Educación Pública un informe trimestral que detalle todas las acreditaciones y certificaciones expedidas en dicho periodo

V.- Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes y programas de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, cursos y/o eventos que impartan las empresas de las que hallan adquirido y obtenido en arrendamiento, bienes o servicios siempre y cuando aquellos tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización de los bienes o servicios adquiridos o arrendados. Igualmente podrán incluirse los cursos y/o eventos que impartan las empresas que les hayan solicitado la provisión de componentes de los bienes o servicios que estas últimas ofrecen al público, siempre y cuando mediante ellos se persiga un adecuado nivel de calidad en los bienes o servicios terminales

VI.- Los patrones y trabajadores de centros de trabajo cuyo objeto social básico sea la comercialización y el mantenimiento de bienes de determinada marca o que se encuentren vinculados contractualmente a un nombre comercial, podrán incluir en sus respectivos planes de capacitación y adiestramiento, cursos y/o eventos impartidos por las empresas fabricantes de los productos comercializados o por las sociedades mercantiles propietarias del nombre

comercial, siempre y cuando tales cursos y/o eventos tengan el carácter de prestaciones complementarias y resulten indispensables para la adecuación de distribución comercial o mantenimiento de dichos bienes.

VII.- El ejercicio de las modalidades de que tratan los criterios V y VI, quedará sujeto a los siguientes requisitos

1.- Que los participantes de los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento sean personas involucradas de manera directa en la operación y comercialización o mantenimiento de los bienes adquiridos, arrendados o sujetos a distribución y mantenimiento

2.- Que, cuando el servicio complementario de capacitación y adiestramiento, no cubra de manera integral las habilidades, los conocimientos y las actitudes típicas del puesto de trabajo a que esté dirigido el plan de capacitación y adiestramiento de la empresa, incluya cursos y/o eventos acerca del resto de esas áreas

VIII.- Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, los cursos y/o eventos que sus trabajadores cumplan en el extranjero, siempre y cuando se observe lo dispuesto y conducente por el Capítulo III-Bis, del Título Cuarto, de la Ley Federal del Trabajo

Igualmente, dichos planes podrán comprender los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento que realicen con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología, uso y explotación de patentes y marcas y los que sean impartidos en cumplimiento del Artículo 7° de la Ley Federal del Trabajo, por los trabajadores extranjeros contratados por la empresa

X.- Los patrones pertenecientes a una misma rama de actividad económica del país, podrán formular y presentar ante esa unidad a su cargo, planes y programas comunes

En el caso de empresas sujetas al régimen de contratación colectiva, deberán efectuar los ajustes necesarios en los contratos correspondientes, a fin de que exija cabal congruencia entre lo dispuesto por éstos y el sentido, forma y alcance del plan y programa de capacitación y adiestramiento por aplicarse.

XII.- Podrán considerarse como instructores internos aquellos patrones o trabajadores de las empresas que adopten un plan común de capacitación y adiestramiento y que impartan algún o algunos de los cursos y/o eventos incluidos en los programas, independientemente de que sean propietarios, o presten sus servicios en empresas distintas a aquellas en las que se proporcione la capacitación.

XIII - Para la presentación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las modificaciones que patrón y sindicato o sus trabajadores hayan convenido acerca de los planes y programas de capacitación y adiestramiento ya implantados con aprobación de la autoridad laboral, se empleará la Forma DC-2

**FORMA DC-2.FORMA PARA LA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

**APARTADO (1) REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES DE LA EMPRESA O PATRÓN**

Anotar el dato alfanumerico asignado por la Secretaria de Hacienda y Credito Publico

**APARTADO (2) REGISTRO PATRONAL DEL I M S S**

Anotar el número de registro asignado por el instituto Mexicano del seguro Social.

**APARTADO (3) NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRÓN**

Anotar con claridad la razón social de la empresa si ésta es persona moral, o el nombre del patrón si es persona física

**APARTADO (4) CALLE, NO EXTERIOR, NO. INTERIOR, TELÉFONO, COLONIA, POBLACIÓN, C P., MUNICIPIO FEDERATIVA.**

**APARTADO (5) ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA.**

**APARTADO (6) TIPO DE CONTRATO.**

Marca con una "X" los cuadros correspondientes a los tipos de contratación existentes en la empresa.

**APARTADO (7) FECHA DE CELEBRACIÓN, REVISIÓN O PRORROGA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY.**

**APARTADO (8) NUMERO TOTAL DE TRABAJADORES.**

Anotar el total de trabajadores que laboran en la empresa, incluyendo a los contratados por tiempo u obra determinados.

**APARTADO (9) NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN, Y PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN**

Indicar el número de establecimientos en los cuales rige el Plan, anotando ceros a la izquierda cuando la cifra no abarque los 3 cuadros, debiendo proporcionar en su caso, los datos generales de los otros establecimientos, asimismo, anotar la fecha de inicio y terminación de la capacitación.

**APARTADO (10) NUMERO DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR**

Anotar el número de trabajadores que serán capacitados tanto por programas específicos como por programas generales

Cuando el Plan sea por etapas, indicar únicamente el número de trabajadores comprendidos en los programas que se presentan

Se entiende por PROGRAMA GENERAL, a la unidad formal explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general, que corresponde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno o más módulos, y al cual se pueden adherir las empresas

Se entiende por PROGRAMA ESPECIFICO, aquel que responde a un puesto de trabajo y se elabora al interior de la empresa, que satisface a las necesidades particulares de la misma y que puede ser impartido con recursos propios y/o externos

Se entiende por ETAPA, al periodo en el cual se efectúa determinada actividad de un proceso. Para la planeación de capacitación y el adiestramiento se requiere dividir en etapas el desarrollo de los programas que constituirán el Plan.

**APARTADO (11) NUMERO DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:**

Anotar el número de trabajadores que se les impartirá educación básica para adultos en cada uno de los niveles.

- Alfabetización
- Primaria intensiva
- Secundaria abierta

El nivel educativo de alfabetización, el de primaria intensiva para adultos o el de secundaria abierta, no deberá abarcar para cada trabajador, más de seis meses el primero de ellos, no más de 18 cada uno de los dos restantes, ni deberá

representar mas del 40% de la duración del programa de capacitación y adiestramiento relativo, calcularla en función de las horas hombre que se vayan a impartir al total de los trabajadores

**APARTADO (12) FIRMA DEL PATRÓN O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA.**

Tratándose de persona física deberá firmar el patron o su representante legal y en su caso de ser persona moral, el representante legal de la empresa

**APARTADO (13) NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISIÓN MIXTA**

Cuando en la empresa rija contratación colectiva, deberá firmar el Secretario General del Sindicato y en su caso de no existir contratación colectiva, el o los representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

**APARTADO (14) DENOMINACIÓN TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA.**

Anotar el nombre de cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa.

**APARTADO (15) NUMERO TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO**

Anotar el número total de trabajadores que integran cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa

**APARTADO (16) NUMERO DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR ETAPAS**

Indicar el número de etapas que comprenden el Plan, señalando el número de cada etapa, las fechas de inicio y terminación (mes y año) y el número de trabajadores que participarán en cada una de ellas.

El número de etapas que comprenden el Plan, dependerá de la estrategia seguida por la empresa. La empresa podrá optar por el número de etapas que considere necesario, siempre y cuando no se rebase el periodo de cuatro años establecido por la Ley Federal del Trabajo

**APARTADO (17) DENOMINACIÓN DE LOS PUESTOS.**

Anotar el nombre de cada uno de los puestos de trabajo que conforman el programa de capacitación y adiestramiento. Si el plan es por etapas, señalar únicamente los puestos de trabajo a capacitar de acuerdo con la etapa que corresponda.

**APARTADO (18) IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES.**

Anotar el nombre de cada uno de los programas generales o programas específicos, según se trate.

**APARTADO (19) NUMERO PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MÓDULOS**

Anotar el nombre de cada uno de los cursos, eventos y/o niveles educativos que integran los programas específicos y los módulos del programa general en su caso, asignándole un número progresivo (consecutivo). En su caso de que un mismo curso sea impartido a varios puestos de trabajo, anotar únicamente el número progresivo asignado la primera vez, dejando en blanco las columnas correspondientes al contenido temático y objetivo (s).

**APARTADO (20) OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS**

Anotar únicamente para cada curso o evento de los objetivos que se pretenden alcanzar con la impartición de éstos.

Se entiende por objetivos, aquellos que enuncian los alcances que pretende lograr con eficiencia el participante sujeto a un proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir, enunciar la función íntegra que el participante desempeñará al concluir un curso.

**APARTADO (21) CONTENIDO TEMÁTICA DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS.**

Anotar únicamente para los cursos y/o eventos su contenido temático (temario). Se entiende por contenido temático, la agrupación de conceptos, cuya relación conforma una relación específica de conocimientos.

**APARTADO (22) SIGA EL ORDEN APARTADO IV.**

Anotar progresivamente el número asignado a los cursos, eventos, niveles educativos y/o módulos de los programas generales, de acuerdo con el apartado IV (apartado 19)

**APARTADO (23) DURACIÓN.**

Anotar por cada uno de los cursos, eventos o niveles educativos el número de horas de duración.

**APARTADO (24) PROGRAMAS ESPECÍFICOS INSTRUCTOR INTERNO**

Anotar el nombre, el número de Registro Federal de Contribuyentes y el puesto de los trabajadores que teniendo este carácter en los términos de la Ley Federal del Trabajo, imparten cursos, eventos de capacitación y adiestramiento.

De conformidad con los Criterios Oficiales se entiende que el Instructor Interno es la persona física que teniendo el carácter de patron o trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo y dentro de la jornada de trabajo, imparten capacitación y adiestramiento a trabajadores que ocupen puestos de trabajo de los cuales posee conocimientos y experiencia, y de acuerdo al Plan y Programas Específicos de la empresa, autorizado y registrado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o del plan común al que esté integrado el centro de trabajo en el que labora.

**APARTADO (25) PROGRAMAS ESPECÍFICOS INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE O INSTITUCIÓN CAPACITADORA**

Anotar el nombre y el número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Instructor Externo Independiente o de la Institución Capacitadora que impartirá los cursos o eventos.

Se entiende por Instructor Externo Independiente, a la persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento, y por Institución Capacitadora, la entidad que cuenta con instalaciones, mobiliario, personal docente y programas de capacitación y adiestramiento entre otras y que está autorizada para impartir capacitación y adiestramiento.

**APARTADO (26) PROGRAMAS GENERALES**

Anotar el número de registro de los programas generales a los que se adhieren y el nombre del agente capacitador titular de los mismos.

En caso de impartirse niveles educativos, de alfabetización, primaria intensiva o secundaria abierta, indicar en esta columna el nombre y número de Registro Federal de Contribuyentes del Asesor que los impartirá.

**FORMA DC-2A. FORMA PARA PRESENTACIÓN DE MODIFICACIÓN AL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO. (ANEXO V).****APARTADO (1) R F C DE LA EMPRESA O PATRÓN**

Anotar el dato alfanumérico que le haya sido asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

**APARTADO (2) NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRÓN.**

Anotar con claridad la razón social de la empresa si ésta es persona moral, o el nombre del patrón si es persona física

**APARTADO (3) CALLE, N° EXTERIOR, N° INTERIOR, TELÉFONO, COLONIA, POBLACIÓN, C P , MUNICIPIO ENTIDAD FEDERATIVA**

Detallar con precisión cada uno de los datos sobre el domicilio de la empresa o patrón, que permitan ubicarla geográficamente.

**APARTADO (4) NUMERO DE REGISTRO DEL PLAN**

Anotar el número con el cual quedó registrado el Plan y Programas de la empresa ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

**APARTADO (5) NUMERO DEL OFICIO DE REGISTRO.**

Anotar el número del oficio mediante el cual la Secretaría del Trabajo y Previsión Social otorgó el registro del plan y programas

**APARTADO (6) TIPO DE MODIFICACIONES**

- R F.C DE LA EMPRESA
- N°. DE ESTABLECIMIENTOS
- N°. DE TRABAJADORES POR PUESTO.
- N°. DE PARTICIPANTES EN NIVEL EDUCATIVO.
- PERIODO QUE ABARCA EL PLAN
- DENOMINACIÓN DE PUESTOS.
- DURACIÓN DE LAS ETAPAS
- PROGRAMA ESPECIFICO
- PROGRAMAS GENERALES.
- INSTRUCTORES INTERNOS.
- INSTRUCTORES EXTERNOS.

- DURACIÓN DE LOS CURSOS/EVENTOS Y/O NIVEL EDUCATIVO
- NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRÓN
- OTRAS MODIFICACIONES

Marca con una "X" el o los rubros que modifiquen el plan y programas registrado ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

#### APARTADO (7) NOMBRE Y FIRMA DEL PATRÓN O REPRESENTANTE LEGAL

Tratándose de personas físicas firmar el patrón o representante legal y en caso de ser persona moral el representante legal de la empresa

#### APARTADO (8) NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISIÓN MIXTA

Cuando en la empresa rija contratación colectiva, deberá firmar el Secretario General del Sindicato y en su caso de no existir contratación colectiva el o los representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento

#### APARTADO (9) CLAVE DE MODIFICACIÓN

Anotar el número de clave de la modificación, de acuerdo con la o las señaladas en el apartado II

#### APARTADO (10) DATOS ANTERIORES

Anotar los datos señalados en el plan y programas registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y que sufrían modificación

#### APARTADO (11) DATOS ACTUALES

Anotar los datos que sustituyen a los manifestados en el plan y programas registrados

En el caso de que se contemplen Instructores deberá señalarse el puesto y Registro Federal de Contribuyentes cuando sean internos y el número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuando sean externos. Si la hoja le es insuficiente para señalar las modificaciones, podrán anexarse tantas hojas como sea necesario \*\*

\*\* Reformado del Oficio N° 01006 y 01009, que establece los Criterios y Formatos para la presentación y Registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, México 1984, pag. 14-23.

**CRITERIOS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO RELATIVOS A LISTAS Y CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES.**  
**(ANEXO VI Y VII)**

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153-T, 153-V, 537 Fracción IV y 539, Fracción IV inciso a), compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, conocer y registrar las constancias de habilidades laborales que en su oportunidad, se expidan a los trabajadores del país

I La constancia de habilidades laborales tendrá carácter **TERMINAL**, entendiéndose por ello que las actividades de enseñanza-aprendizaje aprobadas por el trabajador, deben abarcar todos los aspectos que le permitan el desempeño correcto de un puesto de trabajo específico, dentro de la empresa o establecimiento en que tal documento se expida y de conformidad con el programa que para dicho puesto de establecio en el Plan de Capacitación y Adiestramiento aprobado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

II Será requisito indispensable para la validez del documento, la firma de los agentes capacitadores que hayan participado en la impartición del programa de capacitación y adiestramiento, y en el caso de instituciones de capacitación, deberá incluirse también la firma del propietario o responsable legal. Cuando se trate de instructores internos, el número de registro que se le proporcionará será el que se tenga ante el Registro Federal de Contribuyentes

III Para la expedición de constancias de habilidades laborales se empleará la Forma DC-4 (ANEXO VI), mismo que deberá imprimirse en hojas de 28 X 21 5 cms

IV Las listas de constancias de habilidades laborales que las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, según lo dispuesto por el Artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo, se formularán en la forma DC-5 (ANEXO VII), mismo que deberá imprimirse en hojas de 28 X 21 5 cms

V. La documentación de que trata el punto IV de este criterio, se presenta por triplicado ante la Dirección a su cargo, directamente o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

**VI. Anexo a la documentación de que trata el criterio anterior, deberá presentarse una copia de las constancias de habilidades laborales relacionadas.**

**VII. Se autoriza a los particulares la libre impresión de las formas cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y a los formatos que se publican**

#### **FORMA DC-4 CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES ( ANEXO VI ).**

##### **APARTADO (1) FECHA EN QUE SE OTORGA**

Anotar el día, mes y año en que se otorga la Constancia de Habilidades Laborales al trabajador cuando este haya llevado y aprobado la totalidad de los cursos de capacitación y/o adiestramiento dirigidos a su puesto de trabajo, conforme al Plan y Programas registrado

##### **APARTADO (2) EXPEDIDA AL C**

Señalar el nombre del trabajador capacitado y/o adiestrado a quien se expide la constancia, así como su Registro Federal de Contribuyentes

##### **APARTADO (3) PUESTO DE**

Anotar la denominación del puesto al que se dirigió la capacitación y/o adiestramiento conforme al Plan y Programas registrado

##### **APARTADO (4) EN**

Anotar el nombre o razón social de la empresa o patron, así como su Registro Federal de Contribuyentes, donde el trabajador presta sus servicios

##### **APARTADO (5) ACTIVIDADES ESPECIFICAS O GIRO DE LA EMPRESA**

Anotar la actividad específica a que se dedica la empresa.

##### **APARTADO (6) NUMERO DE REGISTRO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA.**

Señalar el número con el cual, quedó registrado el Plan y Programas de la empresa ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**APARTADO (7) ORIGEN DE LA CONSTANCIA.**

Marcar con una "X" según sea el caso, el origen de la constancia.

**PROGRAMA ESPECÍFICO** - En el caso de que el trabajador haya sido capacitado y/o adiestrado conforme a un Plan y Programas específicos presentados y registrados en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

**ADHESIÓN A PROGRAMAS GENERALES** - En caso de que el patrón proporcione al trabajador capacitación o adiestramiento, mediante la adhesión a un programa general de Capacitación legalmente registrado ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

**EXAMEN DE SUFICIENCIA O COMPROBACIÓN DOCUMENTAL** - Cuando el trabajador haya acreditado su capacidad en base a las opciones que señala el Artículo 153-U de la Ley Federal del Trabajo. En caso de acreditación mediante examen de suficiencia, anotar el número de registro otorgado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

**APARTADO (8) DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR**

Anotar el mes y año de inicio del primer curso y el mes y el año de terminación del último curso aprobado por el trabajador y que comprenden el total de la capacitación o adiestramiento a su puesto de trabajo, de acuerdo al Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento registrados en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

**APARTADO (9) ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA**

Describir las actividades esenciales que se desarrollan en el puesto de trabajo a que se hace referencia en la constancia.

**APARTADO (10) NOMBRE DEL CURSO, EVENTO, NIVEL EDUCATIVO Y/O PROGRAMA GENERAL**

Relacionar el nombre de la totalidad de los cursos, eventos, niveles educativos y/o programas generales impartidos al trabajador conforme al Plan y Programas de Capacitación

**APARTADO (11) INSTRUCTOR INTERNO.**

Anotar el nombre y registro Federal de Contribuyentes del o de los Instructores Internos que el o los cursos o eventos.

**APARTADO (12) INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE O INSTITUCIÓN CAPACITADORA.**

Señalar el nombre o denominación según el caso, y el número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del o los Instructores Externos Independientes o Entidades Capacitadoras que impartieron el o los cursos o eventos.

**APARTADO (13) PROGRAMAS GENERALES**

Anotar el nombre o el número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Agente Capacitador que impartió el Programa General.

**APARTADO (14) DURACIÓN**

Anotar la totalidad de horas que comprendió cada uno de los cursos, eventos, niveles educativos y/o programas generales, de acuerdo con lo programado en el Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento

**APARTADO (15) FIRMA DEL AGENTE CAPACITADOR**

En esta columna firmara cada uno de los Agentes Capacitadores que impartieron los cursos, eventos, niveles educativos y/o programas generales.

En el caso de Instituciones de Capacitación, deberá firmar también el representante legal

**APARTADO (16) CON NUMERO DE REGISTRO**

Anotar el número con el cual quedó registrada en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Comisión Mixta de Capacitación de la empresa, misma que autentifica la Constancia de Habilidades Laborales

**APARTADO (17) REPRESENTANTE DE LA EMPRESA ANTE LA COMISIÓN**

En este espacio anotar el nombre, Registro Federal de Contribuyentes y la firma del representante de la empresa ante la Comisión mixta de Capacitación y Adiestramiento.

**APARTADO (18) REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISIÓN.**

En este espacio anotar el nombre, Registro Federal de Contribuyentes y la firma de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

**APARTADO (19) FIRMA DEL TRABAJADOR.**

En este espacio firmará el trabajador a quien se otorgara la Constancia de Habilidades Laborales.

**FORMA DC-5 LISTA DE CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES.(ANEXO VII).****APARTADO (1) FECHA**

Anotar el día, el mes y el año de presentación de la lista ante la autoridad.

**APARTADO (2) NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRÓN**

Anotar el nombre o razón social de la empresa o patrón, así como las claves de su Registro Federal de Contribuyentes y el registro del I M S S

En los renglones siguientes anotar calle, número de exterior, número de interior, colonia, población, código postal, municipio y entidad federativa, donde está ubicada la empresa o patrón.

**APARTADO (3) ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA.**

Anotar la actividad específica a que se dedica la empresa.

**APARTADO (4) NUMERO DE REGISTRO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

Anotar el número con el cual quedó registrado el Plan y Programas de la empresa, ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**APARTADO (5) RELACIONE A LOS TRABAJADORES AGRUPÁNDOLOS POR PUESTO DE TRABAJO.**

Se agrupará por puesto de trabajo a los trabajadores capacitados y/o adiestrados, anotando únicamente el nombre de los trabajadores integrantes de dichos puestos a los cuales se les expidió la Constancia de Habilidades Laborales, su Registro Federal de Contribuyentes y la fecha de expedición de la constancia ( la fecha deberá coincidir con la señalada en la forma DC-4 ).

**APARTADO (6) NOMBRE Y FIRMA DEL PATRÓN O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA.**

En este renglón se anotara nombre y firma del patron o representante legal de la empresa como responsable de la informacion vertida en esta forma DC-5 \*\*

**CRITERIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO. ( ANEXO XVIII Y IX ).**

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus Articulos 153-I, 153-J 153-O Y 539 fracción III inciso a) compete a la Secretaria del Trabajo y Prevision Social cuidar de la oportuna constitucion y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitacion y Adiestramiento

I La Comisiones Mixtas de Capacitacion y Adiestramiento se integran preferentemente con el siguiente numero de representantes

- 1 - Uno por parte de los trabajadores y otro por parte del patron cuando la Comision Mixta de Capacitacion y Adiestramiento represente hasta 20 trabajadores
- 2 - Tres de los trabajadores y tres del patron cuando la Comision Mixta de Capacitacion y Adiestramiento represente de 21 a 100 trabajadores
- 3 -Cinco de los trabajadores y cinco del patron, cuando la Comision Mixta de Capacitacion y Adiestramiento represente mas de 100 trabajadores

II El número de integrantes a que se refiere el criterio que antecede podra aumentarse en forma proporcional conforme a la diversidad de puestos, niveles de trabajo, variedad y complejidad de los procesos tecnologicos y a la naturaleza de la maquinaria y equipos empleados en la empresa

A las empresas con 20 o mas trabajadores se recomienda, integrar una sola Comision Mixta de Capacitacion y Adiestramiento, la cual puede contar con Subcomisiones en razon a la dispersion geografica, de los establecimientos de la empresa, de sus caracteristicas tecnologicas o de la cantidad de mano de obra que ocupe

III Se recomienda que los representantes que integren las Comisiones Mixtas de Capacitacion y Adiestramiento reunan las siguientes caracteristicas

- 1 - Por los trabajadores
  - a) Ser trabajador de la empresa.
  - b) Ser mayor de edad.
  - c) Ser reconocido por su buena conducta.

\*\* Retornado del Oficio No. 01007, que establece los Criterios en Materia de Capacitacion y Adiestramiento relativos a Listas y Constancia de Habilidades Laborales.

- d) Saber leer y escribir;
- e) Ser designado por los trabajadores, en el caso de que exista Sindicato será conforme a las disposiciones estatutarias del mismo. A falta de Sindicato ser electo por la mayoría de los trabajadores de la empresa.

2.- Por el patrón:

- a) Ser mayor de edad,
- b) Saber leer y escribir;
- c) Ser reconocido por su buena conducta;
- d) Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa;
- e) Ser designado por el patron o su representante legal

VI En una empresa se podrán constituir más de una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento cuando las relaciones laborales así lo requieran.

V. Trabajadores y patrones deberán elaborar las Bases Generales de Funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento que podrán contener entre otros los siguientes aspectos

- 1.- Funciones que la Ley Federal del Trabajo establece para las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento
- 2 - Funciones específicas que deberán realizar
- 3.- Organización interna de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
- 4 - Duración en el cargo de los representantes.
- 5 - Periodicidad y condiciones de las reuniones
- 6 - Normas de operación para los acuerdos de la Comisión
- 7 - Normas de operación para el registro y control de sus actividades
- 8 - En su caso, normas de operación a que se sujetarán las Subcomisiones de Capacitación y Adiestramiento y periodicidad en que presentarán sus informes

VI. Se recomienda que la Comisión Mixta lleve un seguimiento escrito de sus actividades

VII. Las empresas informaran de la constitución de la Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento a la Dirección a su cargo directamente o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, a efecto de que se verifique la adecuada integración de la misma y se otorgue el registro correspondiente.

Debido a que las Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento que se integren en una empresa servirán de apoyo a las funciones de la Comisión

Mixta de Capacitación y Adiestramiento, las Subcomisiones no requieren de un registro por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

VIII Para la presentación del informe relativo a la integración de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se empleará la Forma DC-1 ( ANEXO VIII )

IX Las empresas deberán presentar debidamente requisitada la forma DC-1 por triplicado anexando las Bases Generales de Funcionamiento

X. Cuando existan cambios relativos a las Comisiones Mixtas, las empresas deberán informar directamente a la Dirección a su cargo o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, sobre los mismos con el propósito de actualizar a las Comisiones Mixtas

El informe sobre la actualización relativa a la Comisión Mixta deberá hacerse mediante la Forma DC-1A (ANEXO IX)

#### **FORMA DC-1, INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.( ANEXO VIII )**

##### **APARTADO (1) NOMBRE O RAZÓN SOCIAL.**

Anotar el nombre completo de la empresa, ya sea persona física o moral

##### **APARTADO (2) R F C**

Anotar el Registro Federal de Contribuyentes que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha asignado a la empresa, correspondiente al nombre de la misma, ya sea persona física o moral

##### **APARTADO (3) REGISTRO I M S S.**

Anotar correctamente el registro asignado por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

##### **APARTADO (4) CALLE, NUMERO EXTERIOR, ETC.**

Anotar correctamente la dirección de la empresa indicando calle, número exterior, número interior, localidad o colonia, código postal, población, municipio

o delegación política (en el caso del Distrito Federal), entidad federativa y teléfono (s).

**APARTADO (5) SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO.**

Con el propósito de conservar comunicación con las empresas, anotar la dirección

**APARTADO (6) ACTIVIDAD ESPECIFICA.**

La actividad de la empresa deberá estar anotada en la forma más específica posible, para permitir su correcta clasificación.

**APARTADO (7) NUMERO TOTAL DE TRABAJADORES EN LA EMPRESA**

Se deberá anotar el número de trabajadores de la empresa. (con número).

**APARTADO (8) NUMERO DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN.**

Se deberá anotar el número de trabajadores representados por la Comisión, aunque no necesariamente deberá coincidir con el total de trabajadores

**APARTADO (9) NUMERO DE TRABAJADORES CON CONTRATO INDIVIDUAL, COLECTIVO O LEY**

De los trabajadores representados, deberá señalarse el número de trabajadores según sea la relación laboral existente entre el patrón y trabajadores, entendiéndose por:

- **CONTRATO COLECTIVO** Convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones para establecer las condiciones en las cuales debe presentarse el trabajo en una empresa o establecimiento
- **CONTRATO INDIVIDUAL** o sea, cuando una persona se obliga a prestar a otra un trabajo mediante una retribución convenida, sin sindicato
- **CONTRATO LEY** Convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones con objeto de establecer las condiciones sobre las cuales debe presentarse el trabajo de una rama determinada de la industria.

**APARTADO (10) DATOS GENERALES**

En caso de que los trabajadores de la empresa se encuentren agremiados en un sindicato, deberán estar anotados sus datos Indicar denominación del sindicato, número de registro, dirección, teléfono (s) En caso contrario, estos apartados deberán permanecer en blanco

**APARTADO (11) NOMBRES**

Anotar los nombres de los representantes tanto del patrón como de los trabajadores, cuidando que sea exactamente el mismo número para que cumpla con el requisito establecido por la Ley, en el sentido de que sea paritaria (el número de representantes por parte del patrón y por parte de los trabajadores debe ser el mismo)

**APARTADO (12) R F C**

Anotar el Registro Federal de Contribuyentes de cada representante.

**APARTADO (13) FIRMA**

Cada representante deberá necesariamente firmar.

**APARTADO (14) INICIO DE ACTIVIDADES**

Deberá anotar la fecha en que la Comisión Mixta inicia sus actividades.

**APARTADO (15) DURACIÓN EN EL CARGO**

Anotar el número de años que los miembros de la Comisión Mixta fungirán como tales

**APARTADO (16) SI LA COMISIÓN MIXTA RIGE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL Y DOMICILIOS.**

Anotar las direcciones de los establecimiento, así como número total de ellos.

**APARTADO (17) BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO.**

En todos los casos se deberá anexar las Bases Generales, las cuales deberán ser elaboradas por los patrones y trabajadoras y firmadas por los integrantes de la Comisión Mixta de Capacitación Las Bases Generales deberán incluir las funciones que realizará la Comisión Mixta, las actividades, tanto técnicas como administrativas, las condiciones de las sesiones y cualquier otro aspecto que la

**Comisión Mixta considere necesario manifestar para el buen funcionamiento de la misma.**

**APARTADO (18) RELACIÓN DEL TOTAL DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON LA FIRMA DE CERTIFICACIÓN DE LA MAYORÍA (CUANDO NO HAYA SINDICATO).**

En caso de que no exista sindicato, se deberá anexar relación con el nombre y firma de los trabajadores que certifiquen a sus representantes.

El informe sobre la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, será válido si está certificado.

**APARTADO (19) POR LOS TRABAJADORES**

Deberá anotarse el nombre y firma del Secretario General del Sindicato o de la persona que legalmente sea designada, conforme a las disposiciones estatutarias del Sindicato (Si no hay sindicato, la certificación se hará por los trabajadores con la relación de nombre y firma)

**APARTADO (20) POR EL PATRÓN**

Anotar el nombre y firma del patron o del representante legal.

**APARTADO (21) FECHA Y LUGAR**

Anotar los datos en que se efectúa la certificación de la Comisión Mixta.

**FORMA DC-1A, REFERENTE A LA ACTUALIZACIÓN RELATIVA A LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.**

**APARTADO (1) NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA.**

Anotar el nombre completo de la empresa, ya sea persona física o moral.

**APARTADO (2) DOMICILIO DE LA EMPRESA.**

Anotar correctamente la dirección de la empresa, indicando: calle, número exterior, número interior, colonia, población, código postal, municipio o delegación política, entidad federativa, teléfono (s).

**APARTADO (3) NUMERO DE REGISTRO DE LA COMISIÓN MIXTA.**

Anotar el número de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, designado a la empresa por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**APARTADO (4) NUMERO DEL OFICIO DE REGISTRO.**

Anotar el número de folio del oficio el cual se encuentra en la Constancia de Registro en el ángulo superior derecho.

**APARTADO (5) NUMERO DE ENTRADA (NO LLENAR)**

Espacio designado para uso interno de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

**APARTADO (6) SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE LA CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE AL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO.**

Con el propósito de conservar comunicación con las empresas, anotar la dirección

**APARTADO (7) DATOS ANTERIORES**

Se anotaran los nombres de las personas que fungieron como representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y su Registro Federal de Contribuyentes.

**APARTADO (8) DATOS ACTUALES**

Se anotaran los nombres de las personas que fungieron como representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento actuales, su Registro Federal de Contribuyentes, así como la firma de cada uno de ellos.

**APARTADO (9) DATOS ANTERIORES.**

Se anotaran los nombres de las personas que fungieron como representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y su Registro Federal de Contribuyentes.

**APARTADO (10) DATOS ACTUALES**

Se anotaran los nombres de las personas que fungieron como representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento

actuales, su Registro Federal de Contribuyentes, así como la firma de cada uno de ellos

**APARTADO (11) MODIFICACIÓN DE LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISIÓN MIXTA**

Se indicaran las modificaciones ocurridas en las Bases Generales, especificando qué puntos fueron objeto de modificación

**APARTADO (12) TIPO DE MODIFICACIÓN**

Se encuentran listados varios datos que pueden sufrir algún tipo de cambio o modificación. Se podran anotar cualquier otro dato no incluido

**APARTADO (13) DATOS ANTERIORES**

Se anotaran aquellos datos que serán objeto de modificación

**APARTADO (14) DATOS ACTUALES**

Se anotarán en forma clara y completa los datos actuales modificados.

**APARTADO (15) NOMBRE Y FIRMA DEL PATRÓN O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA**

Anotar los datos solicitados

**APARTADO (16) NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EL ELEGIDO POR LA MAYORÍA DE LOS TRABAJADORES**

Anotar los datos solicitados

**APARTADO (17) LUGAR Y FECHA**

Anotar lugar y fecha en que se notifique la actualización de la Comisión Mixta.\*\*

---

\*\* Reformado del oficio N.º 01005 de los Criterios para la Constitución y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, pag. 1 a 9.

**CRITERIO PARA LA PRESENTACIÓN Y REGISTRO DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO Y DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA EMPRESAS HASTA CON 19 TRABAJADORES EN UN FORMATO ÚNICO.**

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 153-A, 153-J, 153-N, 153-O, 153-Q Fracción VI, 153-R Y 539 Fracción III incisos a) y e), compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cuidar la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento así como aprobar, disponer que se hagan las modificaciones pertinentes o rechazar según el caso los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, que hayan formulado los patrones, de común acuerdo con sus trabajadores, a fin de dar cumplimiento a la obligación que les señala el Artículo 132 Fracciones XV y XVIII de la Ley antes citada.

1 Para el informe de la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y la presentación del Plan y Programas correspondientes ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las empresas que tengan hasta 19 trabajadores podrán utilizar la Forma DC-U (ANEXO X)

**I. DATOS GENERALES:**

**APARTADO (1) NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRÓN**

Anotar con claridad la razón social de la empresa si esta es persona moral, o el nombre del patrón si es persona física

**APARTADO (2) R F C DE LA EMPRESA O DEL PATRÓN**

Anotar el Registro Federal de Contribuyentes que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha asignado a la empresa

**APARTADO (3) REGISTRO PATRONAL DEL I M S S**

Anotar el número asignado a la empresa por el Instituto Mexicano del Seguro Social

**APARTADO (4) CALLE, No EXT., ETC**

Anotar correctamente el domicilio de la empresa, indicando calle, número exterior, número interior, colonia, población, municipio o delegación política, entidad federativa, código postal, teléfono (s) y apartado postal

**APARTADO (5) ACTIVIDAD ESPECÍFICA O GIRO DE LA EMPRESA**

Describir la actividad a la que se dedica la empresa

**APARTADO (6) No. TOTAL DE TRABAJADORES.**

Anotar el número total de trabajadores que laboran en la empresa.

**APARTADO (7) HOMBRES - MUJERES.**

Anotar del total de trabajadores, cuántos son hombres y mujeres.

**II. CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.**

REPRESENTANTE PATRONAL - REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES

**APARTADO (8) NOMBRES**

Anotar el nombre de la persona que representa al patrón ante la Comisión Mixta y el de la que lo hará por los trabajadores.

**APARTADO (9) FIRMAS.**

Cada representante deberá necesariamente asentar su firma.

**APARTADO (10) R F C.**

Anotar el Registro Federal de Contribuyentes de ambos representantes.

**APARTADO (11) INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISIÓN.**

Anotar la fecha en que la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento iniciará sus actividades.

**APARTADO (12) DURACIÓN EN EL CARGO.**

Anotar el número de años que los miembros de la Comisión Mixta fungirán como representantes.

**APARTADO (13) BASES GENERALES DEL FUNCIONAMIENTO.**

Anexar las bases generales de funcionamiento de la Comisión Mixta, las cuales deberán estar firmadas por sus integrantes.

**APARTADO (14) TIPO DE CONTRATO.**

Marcar con una "X" el tipo de contrato que existe en la empresa: INDIVIDUAL Y/O COLECTIVO Y/O LEY.

**III. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN.**

**APARTADO (15) No. DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN Y LA COMISIÓN MIXTA**

Indicar el número de establecimientos en los cuales el Plan y la Comisión rigen, anotando ceros a la izquierda cuando la cifra no abarque los tres cuadros; anexar los datos sobre domicilio y registro del I.M.S.S., de los otros establecimientos

**APARTADO (16) PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN**

Anotar la fecha de inicio y terminación del plan de capacitación y adiestramiento, con base en la iniciación de la primera etapa y la terminación de la última.

**APARTADO (17) ETAPAS DE CAPACITACIÓN**

Numerar la o las etapas que comprenden el plan, indicando por cada una de ellas su fecha de iniciación y terminación (mes y año).

**APARTADO (18) No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR**

Anotar el número de trabajadores que serán capacitados tanto por programas específicos como por programas generales. Cuando los programas sean presentados parcialmente, indicar únicamente el número de trabajadores comprendidos en las etapas que se presentan.

**APARTADO (19) No. DE PARTICIPANTES EN LOS NIVELES EDUCATIVOS DE:**

Anotar el número de trabajadores que se les impartirá educación básica para adultos en cada uno de sus niveles. ( Alfabetización, Primaria o Secundaria ).

**APARTADO (20) NOMBRE Y FIRMA DEL PATRÓN O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA.**

Tratándose de personas físicas, anotar el nombre y firma del patrón o su representante legal; en caso de persona moral, el representante legal de la empresa.

**APARTADO (21) NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O SU REPRESENTANTE LEGAL, O EN SU CASO DEL REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISIÓN MIXTA**

Cuando en la empresa rija contratación colectiva, anotar nombre y firma del Secretario General del Sindicato, en caso de no existir tal contratación, el nombre y firma del representante de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento

**IV. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES DEL PROGRAMA.****APARTADO (22) NO DE ETAPAS**

Identificar por puesto de trabajo, el número de etapa en la cual se impartirá la capacitación a los trabajadores que lo ocupan, con base en la numeración progresiva señalada en el espacio 17.

**APARTADO (23) DENOMINACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO CONFORME AL ORDEN EN QUE SE CAPACITARAN**

Denominar todos y cada uno de los puestos de trabajo que integran la empresa, siguiendo el orden en que serán capacitados.

**APARTADO (24) No TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO**

Anotar el número de trabajadores que ocupan cada puesto de trabajo denominado en el espacio anterior.

**APARTADO (25) NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MÓDULOS A IMPARTIR POR PUESTO**

Anotar el nombre de cada uno de los cursos, eventos y/o niveles educativos que integran los programas específicos y/o los módulos del programa general en su caso, con los que se capacitara a los trabajadores de cada puesto de trabajo.

**APARTADO (26) DURACION - TOTAL EN HORAS**

Anotar por cada curso, evento y/o nivel educativo, el total de horas en que será impartido

**APARTADO (27) OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS O EVENTOS**

Anotar los objetivos que se pretenden alcanzar con la impartición de cada curso y/o evento

**APARTADO (28) CLAVE**

Identificar por cada curso, evento, nivel educativo o módulo, el tipo de agente capacitador que impartirá, conforme a las claves siguientes:

1) Si se trata de INSTITUCION CAPACITADORA 2) Si se trata de INSTRUCTOR EXTERNO 3) Si se trata de INSTRUCTOR INTERNO 4) Si se trata de AGENTE AUXILIAR 5) Si se trata de ASESOR DE EDUCACIÓN BASICA

**APARTADO (29) NOMBRE**

Anotar el nombre del agente capacitador respectivo

**APARTADO (30) REGISTRO S T Y P S O R F C**

Para los casos 1) y 2) del tipo de agente capacitador, anotar necesariamente el número de registro otorgado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Para los casos 3), 4) y 5) proporcionar el Registro Federal de Contribuyentes

**APARTADO (31) PUESTO**

Cuando el agente capacitador sea interno, anotará el puesto de trabajo que ocupa en la empresa \*\*

Una vez presentado los criterios en materia de capacitación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, entraremos en detalle con el aspecto administrativo de la capacitación. La información de presentará en nuestro siguiente apartado

---

\*\* Retomado del Oficio No. 92/8/1024, que establece los criterios y el formato para la presentación y registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

CAPITULO  
TERCERO

"EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA  
CAPACITACIÓN"

El proceso administrativo "es el conjunto sistémico de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social"<sup>1</sup>, así como "es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"<sup>2</sup>, es decir emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan al logro de los objetivos, y es por ello necesario que el capacitador como administrador del sistema de capacitación conozca y aplique los principios y funciones de la Administración, ya que la capacitación está encaminada a la modificación de conductas para el logro de los objetivos organizacionales con la máxima eficiencia.

Las funciones de administración que comprende el proceso administrativo de la capacitación son seis: previsión, planeación, organización, integración, ejecución y evaluación o control, cuya acepción, desde el punto de vista de Reyes Ponce Agustín, concuerda a los intereses del presente trabajo y son las siguientes:

### 3.1.1 PREVISIÓN.

"La palabra previsión ( de pre-ver ver anticipadamente ), implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras. Por ello la previsión es base necesaria para la planeación"<sup>3</sup>. Ante la previsión se deberá realizar una investigación, de las condiciones presentes de la empresa y así poder determinar los principales cursos de acción que nos permitan cumplir con los objetivos de la misma.

Se deben tener presentes los principios generales de la previsión

a) Principio de la Previsibilidad, tomar en cuenta que nunca se alcanzará certeza completa ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá un riesgo. Pero no hay que llegar a la incertidumbre, sino debemos tener motivos serios y fundamentados sobre la probabilidad de un fenómeno. La probabilidad puede ser mayor o menor, pero lo más conveniente es que nuestras conclusiones se basen en un porcentaje del 99% de probabilidades existentes, valiéndonos de la Ley de la causalidad para que nuestras previsiones sean más válidas y confiables.

1 REYES PONCE, AGUSTIN "Administración de empresas" Editorial Limusa México D.F. 1991 pag 26

2 ARIAS GALICIA, FERNANDO "Administración de Recursos Humanos" Editorial Trillas México D.F. 1994 pag 23

3 REYES PONCE, AGUSTIN Op.cit. pag 101

b) Principio de la Objetividad: las previsiones deben descansar en hechos. Se debe reunir información válida tanto cuantitativamente como cualitativamente, basadas en un análisis exhaustivo para que se presente mayor confiabilidad y validez.

c) Principio de la medición, las previsiones deben presentarse en forma cuantitativa o susceptible a medirse, con la aplicación de la Estadística, aceptando un coeficiente de error estándar del 0.5

Por lo tanto, en materia de Capacitación, la previsión deberá estar enfocada a la investigación de las condiciones existentes de capacitación en la empresa, y así determinar el curso de acción buscando satisfacer los objetivos de los individuos y de la empresa en un menor tiempo y un mínimo costo

Dentro de la prevision podemos detectar dos etapas

- 1) Determinación de Necesidades de Capacitación
- 2) Objetivos

#### **1) DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION.**

Es un procedimiento que parte del análisis de los insumos con que cuenta la empresa y en particular de las características de los recursos humanos, para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la distancia entre lo que "se hace" y lo que "debe hacerse"

La Determinación de necesidades de capacitación debe conducir a establecer, En qué se requiere capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo, quiénes de los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo requieren qué, en qué cantidad o con qué nivel de profundidad se requiere el aprendizaje, y cuándo y con qué prioridad se necesita. Esto es, que la determinación de necesidades de capacitación (DNC), es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en los planes de capacitación. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias del puesto. Exclusivamente con el DNC se detectan las desviaciones o discrepancias entre "el deber ser" o situación esperada y "el ser" o situación real, y esto nos permite

conocer a qué persona se debe capacitar y en qué aspectos específicos, establecimiento también la profundidad y las prioridades.

Al elaborar la DNC, es muy importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores; pero cuando los problemas sean de tipo económico, es indudable que las soluciones impliquen cambios en la organización de la empresa. La efectividad de un programa no depende únicamente de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinada y que contribuye al logro de los objetivos fijados por la organización.

El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico integral en el que se manifiesta el estado real de la empresa, donde se detectan los posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de solución.

La determinación de necesidades de capacitación es entonces una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta el trabajador y que le impide desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.

Los beneficios que proporciona un buen estudio de DNC, pueden ser:

- \* Conocer qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
- \* Identificar las características de esas personas.
- \* Conocer los contenidos en que se necesite capacitar.
- \* Establecer las directrices de los planes y programas.
- \* Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.
- \* Identificar instructores potenciales.
- \* Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- \* Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Antes de proceder al análisis de necesidades es necesario definir el ámbito organizacional en el cual se llevará a cabo el proceso, estableciendo, objetivos y políticas generales para determinar la magnitud y alcance del trabajo, definir estrategias, convencer e involucrar a la gerencia, planificar un sistema antes de entrar en acción con la DNC, teniendo en cuenta que se debe hacer la comparación en términos de los requerimientos del puesto contra los poseídos y ejercidos por el ocupante del mismo.

El DNC nos permite tener información sobre otros hechos y situaciones importantes, como pueden ser: deficiencias en la estructura organizacional:

limitaciones en los canales de comunicación, condiciones de trabajo, duplicidad de las funciones, etc.

Un primer producto del DNC podría ser un formato que contenga un "Diagnóstico de necesidades de capacitación por puesto", en el cual se describe todo lo que debe poseer el trabajador que ocupa un determinado puesto en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, así como el perfil existente del trabajador, y en una tercera columna se anotarían los requerimientos de capacitación para un desempeño satisfactorio, debemos aclarar que este formato es a nivel general del puesto y no específicamente de una persona determinada. Un segundo producto del DNC sería un formato que contenga un "Diagnóstico de necesidades de capacitación por puesto-persona", en el cual se escriben los nombres de todas las personas que ocupan un mismo puesto y el nivel de conocimientos que actualmente posee del mismo, determinando la prioridad y el grado de dominio. En este último formato se realiza la evaluación por parte de los supervisores o jefes de área, dirigida hacia el real desempeño de los trabajadores. Es recomendable para tener mayor confiabilidad, validez y usabilidad de este formato que se contemple la escala de medición de Likert, en la cual se utilizan afirmaciones y alternativas de respuesta conformadas por un conjunto de adjetivos bipolares y entre ellos hay siete opciones de respuesta, y pueden codificarse los puntos o categorías de diversos modos.

Con estos primeros resultados, el responsable de capacitación obtiene los primeros elementos para conformar su plan de capacitación.

Es importante delimitar los límites del estudio de DNC, para proporcionar al capacitador una idea clara de la problemática que enfrentará. 1) Delimitar el problema y establecer el ámbito de la investigación, ayuda al capacitador a seleccionar el enfoque más adecuado así como los métodos y técnicas más apropiados según los puestos, áreas o niveles organizacionales que se investigarán. El ámbito de estudio puede ser ocupacional, individual o organizacional.

Una vez establecido el ámbito de estudio, se prosigue a 2) Determinar el nivel (s) que comprenderá el estudio, es decir si el estudio de DNC se centrará en el nivel directivo, de supervisión u operativo, o abarcará a todos. Por la naturaleza de las funciones que se realizan, los puestos se clasifican en tres niveles: alto, medio y bajo.

- \* Nivel Alto: en él se ubica la alta dirección, la cual es responsable del crecimiento y desarrollo de la organización. Establece la misión, los objetivos, planes y estrategias a seguir.

- \* Nivel Medio: corresponde a las gerencias, departamentos y en general mandos medios. Este nivel es responsable del logro de objetivos específicos a través de la administración efectiva de los recursos con los que cuenta.

\* Nivel Bajo: en éste se ubican los puestos de supervisión directa y los de ejecución u operativos, quienes son responsables de la producción de bienes y servicios que ofrece la empresa.

3) Áreas por investigar, a las cuales se dirige el estudio de DNC son la cognoscitiva, afectiva y psicomotriz, en las cuales se ubican, respectivamente, los conocimientos, actitudes y habilidades que permiten a la persona realizar un sinnúmero de actividades encaminadas al correcto desempeño de un puesto

a) Conocimientos y habilidades técnicas especializadas

- \* Conocimientos específicos del puesto
- \* Conocimientos y técnicas para ejecutar tareas concretas
- \* Aplicación de técnicas y métodos

b) Habilidades administrativas

- \* Comprensión y logro de objetivos
- \* Organización del propio trabajo y de los demás
- \* Capacidad para armonizar y utilizar los recursos.

c) Habilidades en relaciones humanas

- \* Capacidad para relacionarse con los demás
- \* Habilidades para trabajar en equipo
- \* Ejercer liderazgo, comprender, motivar, seleccionar

d) Habilidades conceptuales

- \* Facilidad para comprender la complejidad del trabajo
- \* Análisis y soluciones de problemas

e) Habilidades de logro de resultados

- \* Características de personalidad
- \* Estilo de actuación, empuje, persistencia, independencia y responsabilidad
- \* Logro de resultados

Para poder detectar el tipo de necesidades, ya sean urgentes o graves, ocultas o manifiestas, mediatas o inmediatas, se pueden utilizar los métodos y técnicas, los cuales son los procedimientos de que se vale el capacitador para obtener información sistematizada sobre situaciones específicas, las cuales le sirven de base para determinación de necesidades. Los criterios para seleccionar algún método difieren según el nivel de exactitud o prontitud con que se requiere obtener la información, el tiempo disponible, el personal con el que se cuenta, el costo y las consideraciones de aplicabilidad en las circunstancias existentes de la empresa. Se cuentan con tres métodos: Prescriptivo, Participativo y/o Combinado.

### **Método Participativo**

Este método involucrará directamente a los jefes y subordinados en el diagnóstico de las necesidades, mientras que el responsable de la capacitación funge como coordinador o facilitador del proceso. También es conocido como "sistema cadena para DNC", y consiste en trabajar con el jefe de un departamento y su inmediato nivel de colaboradores para diagnosticar sus necesidades, posteriormente, estos últimos deberán realizar lo mismo con sus subordinados, convirtiéndose en un diagnóstico en cascada, que parte de los niveles altos de gerencia y dirección hasta niveles de supervisión, jefatura y operación. El diagnóstico de necesidades resulta del consenso obtenido entre el jefe y sus subordinados apoyándose en el análisis de información que pueden ser las descripciones de puesto, informes del desempeño de los trabajadores, reportes e indicadores de productividad en general, todo esto con la dirección del capacitador.

### **Método Prescriptivo**

Este método implica un proceso bastante centralizado en los analistas del departamento de capacitación en la elaboración del diagnóstico de necesidades. Para ello, se utilizan también instrumentos como cuestionarios y entrevistas que son aplicados directamente a personas capaces de emitir sus apreciaciones sobre algunos problemas que se presentan en la empresa. La revisión de descripción de puestos. El análisis de estadísticas de la empresa y la observación directa en el puesto de trabajo, proporcionan al capacitador también indicadores para evaluar la situación actual en que se encuentra la empresa, para tener la posibilidad de detectar necesidades de tipo organizacional y determinar los programas correspondientes que se dirijan a reducir o eliminar los problemas o necesidades detectadas.

### **Método combinado**

La DNC es un proceso que en la práctica debe combinar métodos de análisis, tanto prescriptivos como participativos. Se tiene que emplear métodos y técnicas combinadas según las circunstancias del momento. La DNC es un proceso dinámico, flexible, cambiante y permanente, tal como lo es el entrenamiento.

Para recopilar la información básica que permita conocer las necesidades de capacitación que existan en una empresa se requiere de técnicas de investigación, tales como, la entrevista, la encuesta, la entrevista, la observación, y también lluvia de ideas, exámenes, corrillos, pareto, histogramas, diagrama de causa-efecto de Ishikawa, así como se pueden utilizar los

instrumentos tales como cuestionarios, inventario de personal, formato de requerimiento de aprendizaje, formato de DNC por puesto, descripción de puesto, evaluación del desempeño, listas de verificación, indicadores, etc

#### **Técnica de observación directa**

Esta técnica consiste en la observación de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y, encontrar desviaciones que puedan indicar la necesidad de entrenamiento. Esta observación puede ser a un sujeto o a un grupo. Esta técnica es muy útil para la detección de necesidades de mejoramiento de habilidades físicas o de interrelación personal.

#### **Técnica de la entrevista**

Esta técnica consiste en recabar información a través del diálogo entre el investigador (entrevistador) y alguno de los trabajadores sujetos a la DNC (entrevistado). Gracias a esta técnica se puede recabar información valiosa sobre distintos aspectos de la organización que vaya dirigida a determinar los problemas de la misma y las necesidades específicas de capacitación en las áreas de trabajo o los individuos. Las entrevistas pueden ser de tres tipos: Abierta, Dirigida o estructurada y Semidirigida o semiestructurada. En la entrevista Abierta, las preguntas son tan generales que el sujeto puede dar la más amplia y variada información.

La entrevista Dirigida tiene la característica de estar constituida de preguntas que requieren de respuestas concretas. Estas preguntas pueden ser tan específicas que exijan al entrevistado elegir entre distintas alternativas previamente determinadas por el entrevistador, a través de un cuestionario. Los cuestionarios pueden incluir preguntas abiertas o cerradas. Dentro de este tipo de entrevista dirigida, también se pueden utilizar instrumentos específicos de captación de información como son: Formulario de requerimiento del puesto, Mapa de conocimientos, habilidades y actitudes para DNC, y el Formato DNC por puesto.

#### **Técnica de la encuesta**

Esta técnica tiene por finalidad obtener información sobre hechos concretos u opiniones del personal de una organización. La información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo instrumento. La encuesta pretende recabar información de un número considerable de sujetos. Su aplicación se puede realizar de dos maneras: Concentrando en un local a todas las personas que van a ser encuestadas, con la presencia del investigador, o pueden ser realizadas enviando a cada una el cuestionario correspondiente para que contesten.

individualmente sin la presencia del investigador. La encuesta puede contener preguntas abiertas o cerradas.

#### **Técnica de corrillos**

Es una técnica participativa y sirve para recopilar información relacionada con la determinación de necesidades de capacitación, para examinar problemas organizacionales y buscar soluciones. Con esta técnica se pueden emplear distintos elementos de captación de información como pueden ser cuestionarios, hojas de rotafolio, gráficas de Pareto, diagrama de "pescado" o de Ishikawa, listas de tareas de puestos, requerimientos del puesto, formato DNC por persona-puesto, guía de observación de conductas, forma de calificación de conductas, gráfica de perfil de habilidades, etc. Los corrillos son grupos formados por las personas que más conocen de la problemática del trabajo y que se dedican a trabajar o a discutir algunos temas para llegar a conclusiones.

#### **Técnica de Lluvia de ideas**

Si bien esta técnica fue creada para promover la creatividad en la búsqueda de soluciones a problemas, puede ser eficazmente empleada para que exprese creencias u opiniones acerca de los problemas que tiene la organización, cuales son las causas de los problemas, cuales son los efectos de determinadas decisiones, etc. Esta técnica se aplica a grupos pequeños, en donde el investigador debe encabezar al grupo y actuar como coordinador de la sesión. Para aplicar esta técnica el investigador debe especificar el objetivo del ejercicio y la mecánica a seguir, así como los beneficios de la misma. Se deben plantear la pregunta(s) que va ha ser motivo de la investigación, conforme se emiten las respuestas, el investigador debe anotar en una hoja de rotafolio o en el pizarrón las mismas, el grupo deberá hacer una segunda revisión para eliminar todas aquellas que a primera vista no tengan ningún sustento, se revisan y se discuten todas aquellas respuestas sobrantes y si fuera necesario se clasifican de acuerdo a su importancia.

#### **Técnica de diagnóstico aplicando la ley de Pareto**

La aplicación de esta técnica permitirá hacer una elección de los conceptos más importantes sobre los cuales se debe actuar, para ser lo más eficaces y eficientes posibles. La técnica se aplica de preferencia, con la intervención de varias personas y se siguen los siguientes pasos: 1) Se enlistan todos los conceptos que son motivo de selección (causas que origina el problema). Esta lista se elabora en desorden con el apoyo de la técnica de lluvia de ideas y se puede combinar con el diagrama de Ishikawa. 2) Se asigna un porcentaje a

cada enlistado, de tal manera que la suma de los porcentajes asignados sumen 100 por ciento ( a cada causa enlistada del problema, equivale al porcentaje de su contribución al mismo ). 3) Se ordenan los conceptos enlistados de mayor a menor porcentaje 4) Se suman individualmente (por participante) y acumulativamente los porcentajes 5) Se seleccionan los primeros de la relacion hasta aquel para el cual el porcentaje acumulado es aproximadamente igual al 80 por ciento. Ellas son las más importantes. Si se atacan y se eliminan, desaparecera el 80% del problema. De acuerdo a la Ley de Pareto, y para este ejemplo, si se enumeraron absolutamente todas las causas del problema, y además se pondera adecuadamente el grado de repercusion que cada causa tiene en el problema, entonces las causas seleccionadas que sumaron aproximadamente el 80% seran aproximadamente el 20% de todas las causas enlistadas, y si se atacan hasta hacerlas desaparecer, entonces se estara atacando el 80% del problema aproximadamente. Esto es si se trata de elegir las necesidades de capacitación más importantes, habrá que seleccionar el 20% de todas las necesidades que producen el 80% de impacto negativo en la organizacion

La búsqueda de las causas de cualquier problema que se plantee se hace en forma participativa con la intervencion de todos aquellos que estén relacionados con el problema

#### **Técnica de analisis de la relacion causa-efecto de problemas o modelo de Ishikawa.**

Esta técnica es un instrumento útil para determinar cuáles son las causas de los problemas que se presentan en una organización. Se parte de la determinacion de los problemas más importantes de una área específica. Después se toma uno por uno y se analizan en cuanto a las causas que los producen. Este analisis se realiza con el apoyo de un instrumento de analisis y capacitacion de la información que facilita la visualización de lo que se va haciendo y sobre todo, de la forma en que se relacionan los problemas y sus diversas causas. Este instrumento es el esquema ideado por Ishikawa, denominado "diagrama de pescado". ANEXO VI

Una vez determinado el ámbito, el área del estudios, es necesario razonar sobre el enfoque que tendrá la DNC.

\* Enfoque con base en el puesto, corresponde al nivel operativo, donde los importante es el puesto, con actividades y funciones simples y acordes a los procesos correspondientes, en el que se señalan estándares de rendimiento y

eficiencia, así como normas precisas de trabajo. El procedimiento utilizado es este enfoque se inicia con el inventario de personal, es decir, los datos generales de cada trabajador.

\* Enfoque con base al desempeño: la actividad que desarrollan los trabajadores es susceptible de modificaciones o altibajos a partir de causas distintas, por lo que es necesaria una evaluación permanente del desempeño de cada persona, para encontrar cualquier deficiencia que obstaculice el logro de los objetivos puestos para su área de trabajo. El procedimiento que se sigue en este enfoque, parte también del análisis del inventario personal, luego se analiza el desempeño real del trabajador y se contrasta con el desempeño esperado.

\* Enfoque con base en problemas: este enfoque nos orienta a poner énfasis en analizar si existen o no accidentes, rechazos, retrabajos o problemas de calidad, así como en el ambiente laboral y en general al cumplimiento de estándares e indicadores mínimos de productividad. El procedimiento de este enfoque requiere detectar y determinar la problemática, analizar sus causas y definir si estas son susceptibles de corregirse a través del entrenamiento, o si las causas se encuentran en los métodos, las máquinas o los materiales. Las técnicas que se utilizan son el principio de Pareto, la lluvia de ideas, el histograma y el diagrama de causa-efecto.

## 2) OBJETIVOS

La palabra objetivo (de ob-jactum), implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones. Representa lo que se quiere alcanzar en el futuro, ya sea a largo, mediano o corto plazo. La importancia de la fijación de objetivos es clara y definitiva, ya que ellos dan razón de ser a la empresa, y en este caso al sistema de capacitación.

Los objetivos son los fines o metas a los que se dirige toda actividad, conforman la base estructural de la previsión y la planeación, y dan sentido y orientación a todo el proceso pues señalan el fin hacia el cual hay que dirigirse. Los objetivos en capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización y en razón a la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase de la DNC.

La especificación de los objetivos conduce al diseño del plan de capacitación, de ahí que habrá de diferenciar entre los objetivos generales del plan, los objetivos particulares de cada uno de los programas que integran al plan y los objetivos institucionales, que a su vez se dividen en objetivos terminales para cada uno de los cursos que conforman un programa y los objetivos específicos por cada unidad o tema comprendidos en un curso

Los objetivos deben ser la base y motivo en sí de capacitar, son la razón propia del entrenamiento y deben seguirse sin perderse de vista

### **3.1.2 PLANEACIÓN.**

La planeación consiste "en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de números, necesarias para su realización"<sup>(4)</sup> Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestras futuras acciones, pues conduce a determinar lo que se va a ser

Una vez fijados los objetivos determinados de la detección de necesidades de capacitación y de los objetivos institucionales, se realiza la elaboración

- 1) Planes y Programas
- 2) Presupuestación

#### **1) PLANES Y PROGRAMAS**

Los programas son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado

La elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en la DNC. Las necesidades así detectadas se orientan hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar, estos se ordenan y se traducen a cursos. Los cursos se agrupan para formar programas y estos pueden diseñarse por puestos, áreas de trabajo o niveles organizacionales

La elaboración de programas de capacitación implica la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso institucional.

Para la Secretaría del Trabajo y Previsión Social un Plan de capacitación es el conjunto de actividades referidas a cada una de las áreas ocupacionales que integran a una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema general (conjunto de planes y programas) por rama o actividad económica.

Así como un programa es la presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación en un determinado puesto de trabajo. El curso es el conjunto de actividades didácticas que se desarrollan con base en un programa de capacitación delimitado en tiempo y recursos determinados (ANEXO III). Para la elaboración del plan y programas se recomienda indagar en los formatos DC-3B, DC-3C, DC-2 y DC-2A que expide esta Secretaría, con el fin de conocer su marco normativo y las recomendaciones que se dan para la elaboración de Programas Generales y Específicos de capacitación, así como sus modificaciones.

## **2) PRESUPUESTO.**

Un presupuesto es un enunciado de los resultados esperados expresados en términos numéricos, ya sea de carácter financiero, en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro, que permita su expresión numérica. Se puede decir que el Presupuesto es un documento en donde se registran con gran detalle todos los rubros en los cuales la empresa en materia de capacitación proyecta gastar dinero, así como las fuentes de ingreso. El presupuesto es un documento político que otorga favores a ciertos grupos, es un reflejo de ciertas metas que el departamento de capacitación quiere lograr. Su característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Dentro de la Planeación también se contemplan las políticas, los procedimientos y los manuales de capacitación.

### 3) POLÍTICAS

Pueden definirse como los criterios generales que permiten orientar las acciones y tomar decisiones sobre las mismas, de ahí deviene su importancia, ya que son indispensables para una adecuada delegación y seguimiento. Se debe tener presente que no son señalamientos imperativos de algo sino son criterios generales que permiten orientar la acción. Es indispensable que todo sistema de capacitación contemple sus políticas en la materia y las examine periódicamente con el fin de tener un instrumento orientador que permita abrir un campo de decisión o elección.

Las políticas deben formularse a través de consultas que los jefes inmediatos realicen a los superiores así como deben formularse de una manera precisa, consciente y por escrito. Es indispensable que sean conocidas por todo el personal del departamento y se concienticen de su importancia para tener los principios generales de acción.

### 4) PROCEDIMIENTOS.

Los procedimientos son la selección funcional de cada acto administrativo que nos señalan la secuencia más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta y deben ser precisos, fijarse por escrito y de preferencia, gráficamente. Ello permite eliminar, cambiar, alterar el orden y mejorarlo, así como nos permiten ahorrar tiempo en la acción directa del trabajo. Deben ser revisados periódicamente, con la finalidad de que realmente puedan ser eficientes y no duplicar acciones innecesarias, para que realmente sean una inversión y den un beneficio relevante.

Los procedimientos y sistemas bien diseñados pueden agilizar el trabajo o pueden entorpecerlo si están muy centralizados y si no están bien delimitados.

La capacitación es acción, es comunicación y es interacción, y si bien un sistema de capacitación debe tener sistemas y procedimientos definidos, hay que cuidar también que éstos no ahoguen la eficacia, la prontitud y el sentido de oportunidad.

## 5) MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Generalmente en las empresas existe un manual de políticas y procedimientos de capacitación, en el cual se concentran de manera sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de orientar y uniformar constructos e información, estos son presentados ya sea en folletos, libros o carpetas. Existen diversos tipos de manuales: a) Manual de Objetivos y Políticas, el cual reúne un grupo de objetivos propios de la empresa clasificados por departamentos, con expresión de las políticas; b) Manuales Departamentales, que recogen todas las políticas aplicables a determinado departamento; c) Manuales del empleado, que contienen información que interesa conocer el empleado en general, sobre la empresa; d) Manual de Organización, que dan una explicación y ampliación de las cartas de organización.

Pero para nuestro caso el Manual de Políticas y Procedimientos de Capacitación es un documento que tiene como propósito fundamental, integrar en forma ordenada las normas y actividades que se deben realizar para que el sistema de capacitación opere de acuerdo a las necesidades de la empresa. Contiene principalmente los objetivos, las políticas generales y operativas, los procedimientos, diagramas, formularios y en general los flujos de trabajo. Ayuda a la ejecución correcta de todas y cada una de las actividades del departamento de capacitación procurando uniformar el trabajo, además de que facilita la operatividad de las actividades a fin de hacer eficiente el proceso.

Se recomienda utilizar el Diagrama de procesos con el fin de presentar las funciones del área de capacitación de manera simplificada, ya que estos diagramas facilitan la aplicación de los procesos. Es indispensable conocer los pasos de todo proceso:

### Representación Simbólica

1.- Operaciones	Inicio o término	
2.- Transportes	Actividad	
3.- Inspecciones	Documento	
4.- Demoras	Decisión o alternativa	
5.- Almacenamiento	Archivo	

En el proceso de capacitación se deben manejar por diagramas independientes

- 1) Procedimiento para la Presupuestación, que resume la elaboración del presupuesto de los Programas de Capacitación, etc
- 2) Procedimiento para la Programación, que incluye la depuración, la asignación de recursos, autorización y difusión de planes y programas de capacitación, hasta el registro del programa ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

A Subsistema de Ejecución de Programas, el cual está integrado por las fases operativas del sistema de capacitación, contemplando las etapas de coordinación, desarrollo y supervisión de cursos y acciones

1) Procedimientos para la coordinación, desarrollo y supervisión de cursos, es la cual se deben mostrar las etapas requeridas para un curso, incluyendo la designación del instructor, ya sea interno o externo, fecha y horas de los cursos, la elaboración de objetivos, temarios, material didáctico requerido, la integración de la lista de los participantes, así como el programa de supervisión y la elaboración del concentrado de resultados del evento

2) Procedimientos para la expedición de Constancias, en donde se expiden las constancias de habilidades laborales, de acuerdo con las disposiciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, encontradas en los formatos DC-4 y DC-5, expedidas por la entidad anteriormente citada

3) Procedimiento de Control del Ejercicio Presupuestal, el cual se lleva a cabo para efectuar pagos de facturas, así como la elaboración del control de este ejercicio

B Subsistema de Evaluación de Programas, el cual engloba los procedimientos de la etapa de evaluación de cursos, evaluación del instructor, evaluación de resultados en el trabajo y la evaluación integral de programas

1) Procedimiento para el control de información y de programas, en donde se deben establecer los mecanismos necesarios para la concentración y análisis de la información obtenida del desarrollo de los programas, así como posibles acciones para corregir posibles desviaciones

2) Procedimiento para la evaluación de cursos e instructores, establece la interacción, así como el análisis de los resultados de las evaluaciones y acciones preventivas y/o correctivas

3) Procedimiento para la evaluación de resultados de la capacitación, en donde se determinan las etapas a seguir en el proceso de análisis y seguimiento de los resultados de capacitación a fin de cuantificar los costos-beneficios resultantes de la actividad en materia

4) Procedimiento para la evaluación integral de Programas de Capacitación, en la cual compromete a los órganos involucrados en el análisis y determinación de los índices instrumentales en materia de capacitación

### 3.1.3 ORGANIZACIÓN.

La palabra organización proviene del griego "organon" que significa instrumento. La organización es la parte de la administración por la que se establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y el alcance de los objetivos. La fase de organización del proceso de la capacitación es aquella por medio de la cual se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de previsión y planeación.

La administración de un sistema de capacitación requiere de una estructura orgánica y funcional que apoye y dote de internacionalidad y dirección a las acciones que se realizan. El departamento de capacitación es un área de responsabilidades especializadas, de ahí que sus acciones deben partir de la determinación de su misión dentro de la empresa, de su ubicación dentro de ésta, de su nivel de dependencia, sus funciones y objetivos particulares.

Un departamento de capacitación eficaz ha de preocuparse por proporcionar a todas las áreas usuarias, un servicio oportuno y de calidad que redunde en beneficio para

- \* La empresa proporcionándole mano de obra calificada
- \* Los empleados ofreciéndoles oportunidades de desarrollo profesional y personal
- \* La familia proporcionando a los empleados satisfactores que les permitan elevar su calidad de vida
- \* La comunidad Ofreciendo bienes y servicios de mejor calidad

En un sentido más amplio, la misión de la capacitación es contribuir al desarrollo individual, organizacional y social, mediante el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas para que encuentren en

su trabajo el medio ambiente adecuando en donde lograr el máximo desarrollo de sus potencialidades, apoyando el crecimiento de la empresa y obteniendo beneficios que les permitan niveles de vida mejor.

## 1) ESTRUCTURA

La estructura implica dependencia organizacional adecuada, autoridad definida, áreas de responsabilidad claras y tramos de control delimitado. En la estructura organizacional no existe una posición fija del departamento de capacitación, aunque se verifica la tendencia a ubicarlo dentro del área de Recursos Humanos o Relaciones Industriales ( Ubicación del departamento en el Tercer Nivel ), tanto por el tipo de funciones que se realizan tanto como por los insumos que requiere para su desarrollo.

Sin embargo en algunos caso si existe la necesidad de delegar esta función a ciertas áreas especializadas como son producción o ventas, debido al tipo de actividades que se realizan o a la cantidad de personal que emplean.

En cuanto al nivel organizacional, podemos ubicar al departamento tanto a nivel funcional ( Ubicación a Primer Nivel ) como a Nivel Staff. Cabe señalar que entre menor sea la distancia que exista entre el departamento y la gerencia, mayor será el apoyo y el compromiso que se tenga de esta última.

El departamento de capacitación debe ser el resultado de un análisis de la empresa considerada como un todo. Entonces se puede identificar el lugar que ocupa dicho departamento dentro de la estructura de la empresa, pero también es conveniente analizar la estructura misma del departamento, para observar si funciona adecuadamente y congruentemente con las políticas propias de la empresa.

A continuación presentaremos algunos puntos importantes para el análisis del departamento:

- \* Aclarar el panorama organizacional

- Finalidad del departamento de capacitación: ¿Qué objetivos estratégicos tiene la empresa?, ¿Cuál es la estructura general de la empresa?, ¿Por qué existe el departamento de capacitación?, ¿Qué importancia tiene la función dentro de la empresa?, ¿Qué problemas se resuelven o se tiene planeado resolver?, ¿Qué tan compleja es la tecnología de la empresa?

- Antecedentes: ¿Qué tipo de capacitación se ha efectuado en el pasado?, ¿Quiénes llevaron acabo la capacitación y quiénes fueron los participantes?, ¿Tuvo éxito la capacitación?, ¿Existen programas de años anteriores?, ¿Qué departamentos o personas son considerados claves?, ¿Dónde se encuentran las áreas de oportunidad?, ¿Se cuenta actualmente con un plan de capacitación?, ¿Quiénes son considerados como las fuentes de poder?

- Recursos ¿Qué personas, equipo y material existen?, ¿Qué recursos externos se han venido usando?, ¿Qué instructores externos han participado?, ¿Qué presupuesto existe?

\* Definir la filosofía de la capacitación

La capacitación, como cualquier actividad o función interna, debe ayudar a lograr los objetivos de la empresa, es decir, la capacitación no tiene ningún valor a menos que ayude a eliminar problemas, a mejorar la actuación del personal y a lograr los mejores resultados en las operaciones. La responsabilidad por el éxito de la capacitación recae en todo el personal pero principalmente en el Gerente de Capacitación y en todo el personal que ejerce mando. Todos los supervisores, jefes, gerentes y directores, deben considerar a la capacitación de su personal, como una de sus funciones básicas

\* Determinar prioridades

Una vez reunida toda la información detectada por el DNC, así como por un sondeo general con cada gerente de departamento de la empresa y de los planes y problemas básico de capacitación decida la importancia de cada necesidad, así como el presupuesto que se necesita y cómo se hará la distribución del mismo. Así como también se requiere de profesionistas especializados que apoyen la instrumentación del proceso de instrucción mediante el diseño de manuales de instrucción y sistemas operativos de enseñanza-aprendizaje

Toda estructura organizacional debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para sus miembros quien debe realizar determinada tarea y quién es responsable de determinados resultados, ya que de esta manera se eliminan dificultades ocasionales por la imprecisión en la asignación de responsabilidades, formando un sistema de comunicación y toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos dentro de la empresa. Se sugiere elaborar un sencillo organigrama del departamento, que especifique jerarquías y líneas de autoridad en el mismo.

Se deben tener en cuenta los principios de la organización, de los cuales destacan:

1.- Principio de la Especialización. En el cual se debe dividir el trabajo para obtener mayor especialización, precisión, profundidad de conocimientos en cada función.

2.- Principio de la Unidad de Mando. Para obtener mayor eficiencia, se debe establecer una coordinación a través de un solo jefe, que fije un objetivo en común y dirija y coadyuve a que todos logren su tarea encomendada

3 - Principio del equilibrio de la Autoridad-Responsabilidad. Se debe delegar la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada, esto es que la autoridad se delega, mientras que la responsabilidad del trabajo se comparte.

Es fundamental la realización del análisis de puesto, el cual comprende la descripción del puesto, es decir, lo que debe hacer el trabajador, y la especificación del puesto, o sea, la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

De hecho, así como la previsión y la planeación tienen mayor relación, la organización y la integración guardan la máxima conexión, plantearemos a continuación la integración.

### **3.1.4 INTEGRACIÓN.**

Integrar y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación consideren necesarios y adecuados para un buen funcionamiento es tarea de la Integración.

#### **1) INTEGRACIÓN DE PERSONAL.**

Los principios de la integración de personal son los siguientes:

\* De la adecuación de hombres y funciones. Se debe buscar siempre una persona que reúna los requisitos para desempeñar adecuadamente las funciones del puesto.

\* De la provisión de recursos administrativos. Se requiere de la provisión de recursos materiales, como instrumentos, etc., para eficientar la realización del trabajo.

\* De la importancia de la introducción adecuada. La integración del elemento humano a la empresa debe hacerse con especial cuidado y bajo la supervisión desde el gerente hasta los niveles operativos.

Para realizar la integración del personal se requiere de:

- a) Reclutamiento. Tiene por objeto de presentar candidatos a ocupar un puesto.
- b) Selección. Escoger entre los distintos candidatos al más apto para el puesto.
- c) Introducción. Tiene por objeto articular y armonizar al candidato al grupo social de la empresa.
- d) Desarrollo. Busca desenvolver las cualidades innatas que la persona tiene, para obtener su máxima realización.

Administrar sistemas de capacitación requiere de personas técnicamente preparadas, pues la capacitación no es sinónimo de curso ni de actividades de organización de eventos, es ante todo, es una función eminentemente profesional, técnica y humana que requiere de diagnóstico, de diseño, de estrategias y de capacidad para generar el cambio conductual y el cambio organizacional.

Dependiendo de la magnitud y complejidad tecnológica y territorial de la empresa, así será la necesidad de incorporar a las personas adecuadas a los puestos requeridos. La asignación de personas a puestos requiere definir todas las posiciones administrativas, realizar las descripciones de puestos e identificar sus requerimientos. En empresas grandes seguramente se requiere de equipos integrados de personas que cubran puestos tales como el de analistas, coordinadores, instructores, diseñadores didácticos, asesores, secretarías, auxiliares, etc., como es el caso de Petróleos Mexicanos, Coca-cola, Bimbo, Aeroméxico, etc.

Es sumamente difícil generalizar en cuanto a la forma más efectiva de integrar a las personas, sin embargo, en razón de la responsabilidad que tiene el departamento de capacitación es muy importante encontrar el procedimiento idóneo que auxilie en la integración del equipo de trabajo que llevará la responsabilidad de propiciar el desarrollo del personal.

1 - Es indispensable realizar un análisis de la organización total, ya que la capacitación es parte del ambiente y a éste es al que le da servicio. Por lo tanto debemos considerar:

- \* Objetivos de la organización
- \* Tamaño de la empresa.
- \* Estructura orgánica
- \* Producto(s) o Servicio(s)
- \* Tecnología
- \* Antecedentes
- \* Actitud hacia la capacitación
- \* Nivel escolar de sus miembros
- \* Áreas de oportunidad
- \* Influencia de personas claves

2 - Es necesario establecer una planeación de los recursos humanos que se requieran para cumplir con los planes y programas

3 - Se deben diseñar los perfiles de cada puesto, es decir, enlistar los requerimientos mínimos actuales y a futuro. Esto se puede hacer con base en las habilidades, conocimientos y actitudes que el puesto requiera para ser desempeñado en forma eficaz

4.- Establecer los estándares de trabajo para cada una de las funciones y actitudes de los puestos, de tal manera que al integrarse una persona, conozca exactamente lo que se espera de ella y cual será el nivel de rendimiento adecuado

5 - Cumplir con las políticas de la empresa en materia de integración

Cabe señalar que el número de puestos está en función del tamaño de la empresa y del estado de madurez que guarda el área de capacitación. No obstante se puede integrar un equipo mínimo constituido por los puestos básicos:

- Jefe del departamento de capacitación.
- Coordinadores
- Analista
- Instructores
- Secretaria
- Auxiliares.

Es bien conocido por los capacitadores que la imagen que se tiene del trabajo realizado por el departamento en cuestión, depende en gran parte de las características de las personas que dirigen tal función, sobre todo el

responsable principal, quien además de ser un experto en capacitación, ha de poseer ciertos conocimientos, habilidades y actitudes, entre los cuales se pueden señalar los siguientes:

- \* Conocimientos en administración, pedagogía, psicología, sociología y tecnología de la empresa.
- \* Habilidades para comunicarse en forma verbal y escrita, integrar equipos de trabajo, dirigir las actividades de sus subordinados, tomar decisiones y relaciones asertivamente con todos los niveles de la gerencia
- \* Actitudes para estar abierto al cambio, creativo, adaptable, flexible, persuasivo y vendedor de ideas.

## 2) INTEGRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES.

Atendiendo a la integración de recursos materiales debemos tener presentes los siguientes principios:

- \* Del carácter administrativo de esta integración
- \* De la instalación y mantenimiento
- \* De la delegación y control

Para proporcionar un servicio efectivo y de calidad, el departamento de capacitación requiere, aparte de personal calificado, de un considerable número de insumos para apoyar los diferentes cursos que tiene planeado desarrollar. A continuación se enlistan todos aquellos materiales que pueden ser de utilidad para el capacitador:

- \* Mobiliario y equipo para aulas y oficinas (escritorio, sillas, etc.)
- \* Artículo de papelería (hojas, plumas, clips, broches abaco, lápiz)
- \* Equipo de cómputo (C. P. U., monitor, teclado, mouse, teclado, etc.)
- \* Equipo de apoyo a los procesos de instrucción tales como:
  - Pizarra (convencional de color verde y un blanco especial para utilizar plumones)
  - Rotafolios
  - Proyector de transparencias
  - Retroproyector.
  - Proyector de cuerpos opacos
  - Proyector de películas
  - Circuito de televisión
  - Computadora.

Imágenes fijas en cartones.

Videograbadora ( de preferencia en formato VHS).

Películas de tipo educativo que coadyuven la exposición de temas.

Grabadora ( para servir en combinación con diversos instrumentos para la presentación de enfoque multimedia).

Cámara de video.

Cámara fotográfica profesional

\* Materiales didácticos que apoyen y hagan más objetiva la información:

Documentos en textos.

Folleto

Revistas

Manuales.

Maquinaria, equipo y herramientas ( ya sea para la revelación de fotografías, para edición de un video, etc )

Planos, mapas y gráficas

Filmínas

Videocasetes

Acetatos

### 3.1.5 EJECUCIÓN.

La ejecución es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga según lo planeado.

La convergencia de esfuerzos y sistemas en el momento en que toman vida los planes, viene a significar el desarrollo del programa de capacitación. La adecuada coordinación y el efectivo control se complementan en la etapa de ejecución. La experiencia y la efectiva administración es lo que permite al capacitador verificar si lo que está haciendo se realiza como lo había planeado.

La puesta en marcha del programa de capacitación requiere también de una minuciosa planeación para la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado tanto interno como externo en la realización de los planes y programas, así como de los registros correspondientes.

El desempeño de los instructores es el punto clave de la ejecución, los instructores pueden provenir de la misma empresa, es decir, se seleccionan aquellos trabajadores que hayan mostrado su habilidad y experiencia en el desempeño de un determinado puesto, y que por supuesto tengan intereses por compartir sus conocimientos y experiencias y además tengan la disponibilidad para entrenarse en el manejo de grupos

También existe la alternativa de contratar instructores externos o los servicios de alguna institución capacitadora

La ejecución integra cuatro fases

#### **1.- CONTRATACIÓN DE SERVICIOS.**

Aunque la capacitación se lleva a cabo en gran medida con recursos propios, también requiere de la contratación de servicios externos de instrucción, tanto de instituciones capacitadoras, como de instructores externos y agentes auxiliares o programas generales. También se necesita recurrir a la contratación de locales, hoteles, material fílmico, servicios de impresión y en general se apoyos institucionales que demandan del capacitador ser un conocedor del mercado de proveedores y de cómo validar la calidad de los mismos para optimizar su presupuesto. A continuación se describen y se determina lo que se requiere analizar de la contratación de servicios externos

#### **INSTRUCTORES EXTERNOS**

Personas físicas que reúnen los requisitos marcados por la Ley Federal del Trabajo, los instructores externos tiene autorización para impartir instrucción en una área determinada. Al contratar los servicios de estos profesionales es necesario tomar en cuenta varios factores, entre los que podemos destacar los siguientes

- **Análisis curricular:** comprende datos generales, escolaridad, trayectoria laboral, experiencia docente, experiencia como instructor, asesorías, publicaciones, investigaciones
- **Análisis de su propuesta,** evaluación del programa de instrucción.

- **Análisis del costo de intervención** : incluye la estimación del costo por horas-instrucción, costos adicionales y descuentos en casos de contratar volumen de horas.
- **Características personales**: tales como presentación, seriedad, puntualidad, interés de servicio, disponibilidad de tiempo, interés por conocer la empresa

Se debe contar con los datos completos de los instructores externos, para mantener actualizado el directorio de instructores

### **INSTITUCIONES CAPACITADORAS**

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, estas instituciones, también llamadas Agentes Capacitadores, cumpliendo los requisitos correspondientes, están autorizadas para ofrecer sus servicios profesionales a las empresas o instituciones que lo soliciten. Para la contratación de estas instituciones se debe tomar en cuenta:

- **Análisis curricular** consiste en conocer las condiciones de su origen y desarrollo, el año de su creación, personas fundadoras, razón social o nombre comercial, tipo de sociedad, domicilio social y socios actuales
- **Calidad del producto o servicio** dentro del paquete de servicios que se proporciona se debe analizar los objetivos de sus programas de instrucción, los contenidos temáticos, metodologías empleadas, el tiempo didáctico programado y los materiales de apoyo
- **Cuerpo de instructores**: de los cuales se debe revisar el currículum, experiencia docente y como instructor de adultos, empresas e instituciones donde presta su servicio, registro de instructor, características personales
- **Análisis del costo de servicio** se refiere a la estimación del costo por hora-instructor o asesoría, costo por el paquete del servicio de renta de películas, proyectores, transportación aérea y terrestre, hospedaje y alimentos para instructores, coordinadores y participantes
- **Análisis de políticas de pago** por el servicio: porcentajes de pago anticipado, penalizaciones económicas por reprogramación parcial, total y cancelaciones

### **DESARROLLO DE PROGRAMAS**

Aunque los programas hayan sido bien definidos y los instructores bien seleccionados y capacitados, es en el momento en que se deben transcribir guías y materiales didácticos, dibujar materiales visuales, reproducir, compaginar y preparar paquetes didácticos institucionales para que estos se introduzcan en las necesidades particulares de cada evento de manera que puedan hacer las adecuaciones a los manuales institucionales y donde el capacitador tiene que trabajar con los instructores para que estos se introduzcan

en las necesidades particulares de cada evento de manera que puedan hacer las adecuaciones a los manuales institucionales y redefinir la metodología del proceso institucional. Esta tarea es más de carácter didáctico que de naturaleza administrativa, y al igual que la coordinación de eventos.

#### **FORMALIZACIÓN DE LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS**

Según el tipo de servicios que se contrate, al capacitador se le recomienda formalizar las relaciones de servicio que se están contratando, con el propósito de especificar las condiciones, para dar seriedad y deslindar responsabilidades entre el contratante del servicio y la institución capacitadora que lo proporciona.

#### **SERVICIOS DE HOTELES**

Una de las actividades que más tiempo absorbe es la que se refiere a la contratación de salones, refrigerios, aulas en hoteles y otras empresas que se dediquen a esta actividad. Para poder abreviar tiempo y costos, se debe tener listas de los hoteles y centros que proporcionen este servicio, las cuales pueden contener el nombre de la empresa, domicilio y teléfono, servicio que presta, formas de pago y personal responsable de esta función.

#### **ALQUILER DE EQUIPO Y MATERIAL FÍLMICO**

El alquiler de equipo contempla rotafolios, proyectores de cine y transparencias, retroproyector, proyector de cuerpos opacos, videocasetera, etc., por lo que se recomienda tener registro de los proveedores para su localización.

#### **CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE IMPRESIÓN**

Uno de los aspectos importantes a tomar en cuenta en un evento de capacitación es el aspecto logístico para facilitar el proceso de enseñanza - aprendizaje, esto es, lo que se refiere al material impreso y al sin número de actividades que se realizan para su entrega a los participantes. Se estima que un curso requiere por lo menos de 50 a 80 cuartillas de material didáctico, dependiendo de la duración, del detalle de información, de los anexos, gráficas, etc., así como de invitaciones, folletos y posters promocionales.

#### **COORDINACIÓN DE EVENTOS**

La coordinación de eventos abarca desde los preparativos previos como son la confirmación del instructor (es) y participantes, la asignación de instructores, grupos y aulas, la asistencia de servicios antes, durante y después de cada curso, el ordenamiento de los refrigerios, la reproducción y distribución de materiales, la preparación de diplomas y en general todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente.

La coordinación de eventos de capacitación se realiza con el propósito de supervisar las actividades que tendrán que realizarse antes, durante y después de un curso y se refiere a los siguientes aspectos:

### **REGISTRO DE PARTICIPANTES**

Para tener controles respecto a los trabajadores susceptibles de recibir capacitación durante un periodo, es conveniente abrir tarjetas o kárdex individuales que contengan la información relativa a los cursos de capacitación a los que han sido incorporados, para detectar los que le hacen falta de acuerdo al programa de capacitación diseñado para el puesto que se desempeña.

Por lo general estos registros contienen el nombre del empleado, datos sobre su escolaridad, el puesto que ocupa actualmente y los que ha desempeñado dentro de la empresa, su antigüedad, el departamento o área a la que pertenecen, los cursos en los que ha participado, fechas y duración.

Los registros ayudan a localizar en forma personal o por teléfono a los participantes que deben asistir a un curso cuando existen cambios imprevistos en la programación. Asimismo, sirven para confirmar o hacer cancelaciones, lo cual ayuda a mantener la eficiencia administrativa del sistema de capacitación, estableciendo una comunicación efectiva que rebunda en una buena imagen.

### **FORMULACION DE INVITACIONES**

Una vez que se obtiene el material impreso del curso, el instructor y las instalaciones disponibles, se debe poner especial cuidado en informar a los participantes oportunamente con el propósito de despertar su interés y motivación respecto al curso en el que se habrán de participar, para lo cual una invitación personal es lo más efectivo y acertado.

Esta participación escrita debe contener por lo menos la siguiente información: nombre de la persona a la que se dirige, nombre del curso, una breve explicación sobre los beneficios que obtendrá el empleado al participar en él, el contenido temático, duración, fechas y horario, nombre del instructor y lugar exacto donde se desarrollará.

### **DIFUSIÓN Y SEGUIMIENTO**

Es importante entregar las invitaciones personales y por lo menos ocho días hábiles antes del curso para que las personas tengan tiempo de organizar su trabajo. Hecho esto habrá que verificar por lo menos tres días antes del curso que las personas asistirán al evento.

#### **APOYOS DE INSTRUCCIÓN**

Antes de iniciar cualquier evento debe verificarse que se cuente con todos los apoyos de instrucción necesarios, además, es necesario que éstos se encuentren en perfecto estado de funcionamiento para evitar contratiempos. Para tal efecto, se debe solicitar al instructor.

#### **LISTA DE VERIFICACIÓN**

En ellas se concentran todas las actividades que deben realizarse antes, durante y después de un curso para asegurar el éxito del mismo, con el fin de comprobar que efectivamente se hayan realizado. Comprende en detalle el desglose de las actividades desde la entrega de invitaciones a los participantes hasta la cláusula del evento y la entrega del reporte del instructor.

#### **INAUGURACIÓN Y CLAUSURA**

Lo más recomendable es formular un orden de las actividades que comprende la ceremonia de inauguración y a quien corresponde realizar cada una de ellas. Se debe tener en cuenta:

- \* Que sean dos personas quienes dirijan la ceremonia, cuya intervención personal no sea mayor de cinco minutos.
- \* Cuidar que el acto no se convierta en tribuna libre para sacar a flote conflictos ni frustraciones.
- \* Mostrar seguridad sobre lo que se ofrece sin prometer lo que no se puede cumplir, ni justificar posibles fallas que pudieran presentarse.
- \* Evitar regaños y amenazas.
- \* Mostrarse cortés y amable durante la exposición.

#### **REFRIGERIOS**

Dependiendo de las características del evento, del objetivo del mismo y del tiempo didáctico, se deben planear periodos de descanso durante cada sesión de estudio para evitar la fatiga del grupo y del mismo instructor, por lo que es conveniente realizar un descanso entre diez y quince minutos por cada dos o tres horas de estudio.

Además de servir de estímulo a los participantes, estos momentos son percibidos como un rasgo de atención por parte de los organizadores, por lo que debe cuidarse que no falte el café, las galletas y refrescos, ya que en algunos casos los cursos pueden ser evaluados en función de la calidad de los servicios que se ofrecen a los participantes.

### **CAMBIOS IMPREVISTOS**

Es común que durante la capacitación se presenten situaciones que alteren el desarrollo de las actividades de instrucción, sobre las cuales el capacitador debe poner especial atención, tales como

- \* El instructor no se presenta a la sesión, o llega tarde cuando el grupo ya se prestaba a retirarse
- \* Los materiales no son entregados a tiempo por la imprenta o el servicio de fotocopiado
- \* Las aulas no fueron preparadas según las especificaciones
- \* Las aulas fueron prestadas para otras actividades en la misma hora y fecha
- \* Se presentan fallas en los aparatos y equipos necesarios para la instrucción

Siempre que ocurran cualquiera de estas situaciones, el capacitador debe hacer uso de su talento e imaginación para resolverlas arosamente, con paciencia y madurez para reconocer los errores, actuando con rapidez sin buscar culpables.

### **SUPERVISIÓN DE ACTIVIDADES**

La supervisión en la fase de ejecución juega un papel primordial, en virtud de que se tiene que verificar paso a paso el desarrollo de todas y cada una de las actividades implicadas en la realización de un evento con el objeto de asegurar que se cumplan los objetivos esperados

### **REPORTE DE ACTIVIDADES**

Al finalizar un evento se debe recopilar toda la información que nos permita tomar decisiones de carácter administrativo y técnico, integrándola en un reporte que contemple los siguientes puntos

- \* Evaluación de los participantes
- \* Evaluación del instructor
- \* Evaluación de reacción
- \* Situaciones que alteraron los resultados y alternativas de solución.

Después de este análisis cuantitativo se realiza la interpretación, considerando la información cualitativa proporcionada a través de las entrevistas con el personal del departamento de capacitación, los usuarios y el área de la empresa a la que se dio servicio. Se elabora el informe en el que deberán estar contenidas las recomendaciones para mejorar la función de capacitación.

### **3.1.6 CONTROL**

Es la medición de los resultados, en relación con lo esperado, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes por medio de la recolección sistemática de datos. El control es imposible sino existen "estándares" de alguna manera prefijados y sería mejor cuando estos sean lo más precisos posibles y cuantitativos.

Hay que distinguir los pasos o etapas de todo control:

- a) Establecimiento de los medios de control.
- b) Operación de recolección y concentración de datos.
- c) Interpretación y valoración de los resultados.
- d) Utilización de los mismos resultados.

Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones, así como deben ser claros para una eficiente utilización. Deben considerarse como instrumentos, estos pueden ser reportes, gráficas, estadísticas, tendencias, etc.

### **CONTROL ADMINISTRATIVO Y PRESUPUESTAL**

Aunque el control se da en todo el proceso de la capacitación, se manifiesta principalmente en la fase de ejecución ya que ahí es donde se pone en acción toda la dinámica del proceso.

El control requiere del diseño de formatos y registros del personal sujeto a entrenamiento, listas de verificación, listas de asistencia, instrumentos de evaluación del impacto o reacción, así como de formatos para registro de movimientos presupuestales, erogaciones de caja chica ( contabilidad ), control de materiales y equipos didácticos, etc.

## **CONTROL ADMINISTRATIVO**

El establecimiento de control y registro viene a ser la parte complementaria de la información que se debe tener de todo el proceso de capacitación. El control administrativo implica

- \* Diseño de formatos de control de asistencia de participantes a curso, de eventos impartidos, de personal capacitado, etc.
- \* Verificación de datos
- \* Establecimiento de estándares de trabajo sobre el control administrativo de la capacitación
- \* Elaboración y presentación de informes de avances sobre los resultados de la administración, que incluye desde la elaboración de cursos, programación, elaboración del presupuesto, aplicación de partidas presupuestales y el costo de los programas desarrollados
- \* Mantener actualizados los controles de personal que ha participado en cursos.

Estas actividades ayudan en la elaboración de informes correctos y oportunos, evitando pérdida de tiempo y errores

## **CONTROL PRESUPUESTAL**

Se refiere al control del gasto desde el punto de vista contable, relativo a las erogaciones necesarias para realizar las actividades de capacitación. Todo gasto efectuado es presupuesto ejercido, de ahí que resulte conveniente verificar la partida presupuestal en la que se incluye cada gasto para respaldarlo.

Generalmente el presupuesto del departamento de capacitación cubre tres grandes aspectos:

- 1.- Honorarios de Recursos Humanos: pagos a instructores externos y agentes capacitadores y compensaciones para los instructores internos.
- 2.- Gastos de Operación: pagos de papelería, impresión, fotocopiado, alquiler de material filmico y equipo audiovisual, etc
- 3.- Inversión: destinada a la adquisición de equipo audiovisual, la remodelación o construcción de un centro de capacitación y tecnología en general.

El control presupuestal sirve para planear, coordinar y controlar por medio de presupuestos todas las funciones y operaciones de un departamento con el mínimo de esfuerzos. El control presupuestal tiene la finalidad de comparar los resultados obtenidos contra los esperados para determinar el costo-beneficio de la función de capacitación.

Las partidas presupuestales para efectos de capacitación pueden ser:

**I. SERVICIOS DE PERSONAL**

Nómina del departamento de capacitación

**II. SERVICIOS A CONTRATAR**

Instituciones capacitadoras / Instructores externos / Agentes auxiliares / Salones / Comidas / Apoyos visuales / Equipo / Hoteles / Asesoría

**III. INVERSIONES**

Proyectors / Rotafolios / Películas / Mobiliario / Equipo en general

**IV. MATERIAL DIDÁCTICO**

Manuales / Libros / Impresiones / Fotocopiado / Diapositivas / Acetatos / Hojas de rotafolio, etc.

**V. INCENTIVOS INSTRUCTORES INTERNOS.**

**VI. VIÁTICOS**

**VII. GASTOS DIVERSOS**

Refrigerios / Papelería / Fotografías, etc.

**EVALUACIÓN**

En el caso de la capacitación la evaluación entra en este proceso administrativo, ya que es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y compete en su amplia expresión la medición y valoración del sistema, del proceso institucional, el seguimiento y la ponderación de resultados.

Un aspecto importante para la consolidación del sistema de capacitación es la evaluación tanto de los procedimientos existentes, como de las innovaciones

introducidas, para que sea utilizada como retroalimentador al sistema y realizar los ajustes necesarios para mejorarlo. La evaluación se ha convertido en la fase a analizar del sistema, ya que el desarrollo de los procesos de evaluación tiene importantes repercusiones en la planificación, desarrollo y ejecución de la capacitación.

La evaluación de la capacitación es el proceso que sirve para obtener información útil, para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente la capacitación en función de sus resultados.

Los objetivos de la evaluación de la capacitación deben ser:

- \* Retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones
- \* Identificar las fuerzas, debilidades y área de oportunidad
- \* Fortalecer al sistema para el logro de mayores resultados y la optimización de sus recursos

Para Kirkpatrick la evaluación en la capacitación contempla tres etapas:

- 1) Se mide la REACCIÓN de los participantes al programa de capacitación, es decir que desean en cuanto al curso, en materia, técnica y calidad de la instrucción. Para la codificación de la información se deben utilizar encuestas y cuestionarios que se presten a la tabulación para la cuantificación.
- 2) Se mide el APRENDIZAJE antes y después de el curso con relación a los objetivos teniendo un grupo control para ser comparados los resultados estadísticamente para tener un nivel de confiabilidad. Esta evaluación se realiza en el aula, ya sea con exposiciones, demostraciones o pruebas escritas para medir el aprendizaje. Estas pruebas deben estar estandarizadas para poder probar que el programa fue efectivo en cuanto al aprendizaje.
- 3) Se mide ACTITUD a través de estimaciones sistemáticas de la realización del trabajo antes y después de la capacitación, así como se observa la estimación del desempeño del instructor, del capacitado y del personal no capacitado. Se realiza el análisis estadístico del desempeño del trabajo antes y después de la capacitación. Las estimaciones del desempeño deben hacerse después de un tiempo ( 3 meses ), para que los entrenados hayan tenido oportunidad de practicar lo que aprendieron. Se debe utilizar un grupo control (5).

En la evaluación se identifican dos niveles: la microevaluación, donde se ubica la evaluación de aprendizaje y la macroevaluación, donde se evalúa la función y el impacto de la capacitación en los resultados organizacionales.

#### **MICROEVALUACION**

Si bien es cierto, la evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje debe ser considerada como indicador del avance de la instrucción en tanto que permite constatar tanto al instructor como a los participantes hasta qué grado y de qué manera se están alcanzando los cambios de conducta esperados. La evaluación debe partir de los objetivos de instrucción diseñados, comprende la evaluación de la reacción, la evaluación del aprendizaje y la evaluación del instructor.

La evaluación se dirige a la recopilación de información sobre la percepción y resultados del aprendizaje, productos del proceso institucional, proporcionándole al capacitador los primeros datos objetivos sobre el desarrollo del sistema, los que le sirven a él como al instructor para considerar los ajustes que conviene introducir, con el propósito de reducir o evitar las desviaciones entre lo planeado y lo realizado.

#### **EVALUACIÓN DE LA REACCIÓN O DEL IMPACTO**

La información que se obtiene de la evaluación de reacción, permite conocer a través de datos objetivos la percepción y el nivel de satisfacción de los participantes hacia un evento o curso de capacitación. Este tipo de evaluación responde a las preguntas: ¿Cuanto gusto el evento a los participantes? ¿Qué cosas del evento no gustaron a los participantes?

Para realizar este tipo de evaluación se puede utilizar una hoja de observación que se entrega a los participantes para que contesten antes de determinar el curso o evento de capacitación. Por otra parte, permite introducir acciones para que los participantes disfruten de los programas de capacitación y obtengan los máximos beneficios.

## EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

El proceso de enseñanza-aprendizaje requiere de situaciones organizadas que faciliten las experiencias que propicien el cambio de conducta en el sujeto que aprende, cambio que se verificara evaluando los logros totales o parciales respecto a los objetivos de capacitación. La descripción precisa de los objetivos de aprendizaje facilitar la determinación de los criterios necesarios para valorar el logro de los mismos. Es decir, al describir específicamente la conducta requerida para el desempeño de una tarea, se tendrán indicadores para evaluar si el programa ha cumplido sus propósitos, así como para identificar sus fallas o deficiencias.

El propósito esencial de la evaluación es indicar el proceso de la instrucción, permitiendo verificar desde el inicio si las acciones son las más adecuadas para facilitar el cambio de conducta del sujeto que aprende. Así la evaluación permite constatar si la capacitación es exitosa o no.

## EVALUACIÓN DE LA ACTITUD

Es el área más difícil de evaluar en forma objetiva, se refiere a los cambios de actitud para el trabajo, el instrumento que ayuda a realizar esta evaluación es la escala estimativa. Se recomienda utilizar la escala de Likert.

## MACROEVALUACION

La evaluación del sistema se refiere a la evaluación total de la función tanto en su planteamiento estructural, metodológico y sistémico, como de los procesos legal, administrativo e institucional de ahí que se le conozca como macroevaluación o evaluación del sistema de capacitación.

La macroevaluación o evaluación de la función, es la combinación de información evaluativa de los distintos subsistemas que integran la función de capacitación, tanto desde el punto de vista técnico como institucional y legal. Es decir que la evaluación del sistema implica la validación de los esquemas, estructuras, procedimientos, instrumentos, métodos y recursos utilizados para hacer la capacitación, desde el punto de vista técnico, administrativo y legal. Con base en lo anterior, podemos afirmar que la macroevaluación es una

evaluación de tipo integral que se da en todos los momentos del proceso de capacitación y no solamente durante el proceso institucional.

La macroevaluación interviene y vincula todos los subsistemas proporcionando información que sirve para normar la toma de decisiones sobre el desarrollo del trabajo, dándose generalmente

- \* Sistema de capacitación adoptado
- \* Proceso de enseñanza-aprendizaje.
- \* Métodos y técnicas de análisis por efecto de DNC.
- \* Procedimientos de ejecución
- \* Políticas generales y particulares
- \* Estructura organizacional formal que adopta la función.
- \* Recursos físicos y humanos empleados
- \* Estrategia legal
- \* Todas las fases y momentos del cuadrante de la capacitación.

Debemos tener presente que si la evaluación se aplica para determinar el grado de cumplimiento de los planes y programas de trabajo, conducción de la enseñanza y en general para medir la reacción de los usuarios, se está aplicando una evaluación inmediata, en cambio si la evaluación atiende a los efectos de la capacitación considerándola estrechamente vinculada con los procesos productivos, entonces se establece la evaluación mediata

Si la capacitación se considera como sinónimo de efectividad organizacional y se enmarca en un proceso planeado de Desarrollo Organizacional que contemple claramente la problemática a resolver por medio de la capacitación, ésta se convierte en un instrumento que capta la problemática organizacional con gran amplitud

## SEGUIMIENTO

El Seguimiento se hace con fines de corrección y ajuste de los programas impartidos valiéndose de los instrumentos necesarios ( entrevistas, escalas estimativas y otros más ) que muestran avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o atención de las necesidades detectadas.

El seguimiento se debe realizar con el propósito de conocer los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conducta esperados después de los cursos impartidos, tomar medidas para garantizar la transferencia de la capacitación al trabajo y reforzar e incentivar los cambios de conducta logrados.

Para medir el costo-beneficio de los esfuerzos y recursos dedicados a la capacitación es necesario definir con precisión en la fase de planeación, la magnitud de los problemas detectados y cómo afectan el trabajo. Esto requiere del establecimiento de estándares e indicadores de productividad y de la disponibilidad de datos estadísticos que arroje el proceso productivo o de parámetros confiables para hacer comparaciones posteriores y diferenciar así que beneficios son productos de la capacitación y cuales son resultados de acciones organizacionales distintas. La medición del costo beneficio se hace principalmente cuando se sigue la estrategia de DNC con base en problemas, ya que esta se basa en insumos objetivos más confiables que son los indicadores de productividad en general.

### **AJUSTE AL SISTEMA**

Se refiere a las adaptaciones, ajustes y correcciones que deben tener permanentemente todo el sistema de capacitación para que siempre se adapte a la dinámica del sistema organizacional. Los ajustes que se realicen deben ser producto de la revisión periódica que se haga del funcionamiento del sistema aplicando la autoría funcional. Este método se integra con la interpretación, graficación y elaboración del informe de los resultados en el cual se señalan las adaptaciones y ajustes que se deben realizar para conservar un sistema siempre actualizado, según la etapa de desarrollo en la cual se señalan las adaptaciones y ajustes que deben realizar para conservar un sistema siempre actualizado, según la etapa de desarrollo en la cual se encuentre.

## **3.2 PROCESO INSTITUCIONAL**

El proceso institucional se identifica con el proceso enseñanza-aprendizaje y se refiere a la planeación y dinámica de los cambios de conducta operados en los trabajadores sujetos a instrucción. Comprende la dinámica de este proceso implica considerar tanto las características y funciones del instructor como de los participantes, en tanto que son los directamente involucrados.

El proceso institucional permite establecer la relación instructor-participantes, correspondiendo al primero la previsión, planeación y conducción del proceso a fin de promover el aprendizaje de los segundos y comprender los siguientes:

- \* Clarificar los objetivos que se deben alcanzar.
- \* Adecuar los contenidos temáticos.
- \* Seleccionar las técnicas y las actividades pertinentes.
- \* Graduar las dificultades que deben afrontar los participantes.
- \* Auxiliar a cubrir necesidades de información, desarrollo, de habilidades y cambios de actitud.
- \* Distribuir eficazmente el tiempo
- \* Comprobar y comunicar los logros y fallas, con el propósito de estimular y orientar el esfuerzo institucional

## SELECCIÓN DE INSTRUCTORES

Esta es una tarea que casi siempre se relega, se busca quiénes son los mejores técnicos en la empresa a quiénes les sobra tiempo y muchas veces quiénes no saben decir no y con estos elementos se designa quiénes van a impartir los cursos determinados en la fase de DNC y contenidos en los planes y programas y se les envían sin antes haberlos entrenado como instructores. Es aquí donde se cae el mejor Plan de Capacitación y se pierde la mayor parte del efecto del capacitador. Para seleccionar y fortalecer un equipo fuerte de instructores internos en una empresa recomendamos auxiliarse de:

- \* Que auténticamente desee compartir con otras personas lo mejor de sus conocimientos y experiencias
- \* Un instructor debe dominar la materia que va a enseñar y haber experimentado en su persona la tecnología o tema que trata de enseñar
- \* Que tenga conocimientos sobre cómo aprenden los adultos, el porqué se resisten al cambio y cómo motivarlos e involucrados para que aprendan. Que sepa cómo diseñar una guía didáctica, cómo redactar los objetivos susceptibles de evaluar y cómo estructurar los contenidos de los cursos que vayan a impartir, que desarrolle habilidades para conducir la dinámica del proceso institucional y que sepa cómo comunicar sus ideas con orden y con efectividad.
- \* Que tenga liderazgo para guiar y conducir a un grupo hacia los objetivos predeterminados, que tenga capacidad para influir en los demás, que transmita credibilidad y que disfrute de dar y compartir con los otros lo mejor de sus experiencias.

## DISEÑO DE CURSOS

La segunda fase del proceso institucional está centrada en la didáctica del aprendizaje y esto implica el diseño de los manuales de instrucción de los principales cursos y de la elaboración de material didáctico. Esta es una tarea que generalmente se relega a segundo término es un punto clave por el cual, de no existir, difícilmente se puede consolidar un sistema de capacitación.

## CONDUCCIÓN DEL APRENDIZAJE

Con base en el tipo de cursos y población a capacitar se debe diseñar la capacitación del equipo de instructores internos de una empresa. Se pueden recomendar para el entrenamiento de los instructores los siguientes puntos:

- \* Que se sensibilicen sobre el alcance y trascendencia del concepto aprendizaje, como cambio de conducta y que conozca cómo aprenden los trabajadores
- \* Que se encuentre en posibilidades de aplicar con conocimiento de causa las principales técnicas de enseñanza-aprendizaje ( el arte de enseñar ) que requieren los cursos que vaya a impartir (técnicas de aprendizaje dirigido, aprendizaje delegado y rompimiento de tensión)
- \* Que adquiera la tecnología didáctica para poder diseñar las guías de instrucción del curso que impartirá
- \* Que desarrolle las habilidades para conducir un grupo, que conozca las características de las personas y su comportamiento en un proceso de instrucción y que sepa cómo enfrentar situaciones "imprevistas"
- \* Que practique como enfrentarse ante un auditorio, cómo transmitir con claridad sus ideas y cómo manejar el lenguaje verbal y la expresión corporal en la comunicación ante un grupo de instrucción

## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La cuarta fase del proceso institucional se refiere a las actividades de reentrenamiento, actualización e incentivación de instructores, según el resultado obtenido en la evaluación del desempeño de los mismos y en el logro de los objetivos de aprendizaje que establecen las guías didácticas de los cursos impartidos.

**Esta fase del proceso institucional prácticamente no se toma en cuenta son muy pocas las empresas que se preocupan de establecer un plan de seguimiento que actualice, evalúe e incentive el desempeño de los instructores internos habilitados en las empresas**

**Estamos conscientes que el proceso de capacitación es de suma importancia para el desarrollo productivo de cualquier empresa. sin embargo no debemos dejar de lado la importancia que tiene en nuestros tiempos la calidad de los productos y servicios. Es por ello que plantearemos en nuestro siguiente capítulo el tema de la calidad dentro del departamento de capacitación**

CAPITULO  
CUARTO

"LA CALIDAD - PRODUCTIVIDAD"

El alcance de la calidad no es exclusivo de la producción, sino de todas las funciones, actividades y tareas que se desempeñan dentro de la empresa. Es por ello que la calidad es cuestión de involucrar al hombre como ser multidimensional en un proceso de trabajo para hacerlo actuar con un sentido de misión que lo lleve a alcanzar un propósito claro y definitivo, así como la satisfacción en la cuestión laboral (productividad) y personal ( actualización)

La calidad es entendida como un instrumento para producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción del cliente, esto coadyuvara al incremento de la productividad y a la conformación de una empresa competitiva

La falta de calidad representa un costo aparentemente invisible, se debe tener un nivel de calidad establecido en las normas ISO9000 ( NOM- CC), pero no solo cumplir con estas normas sino asegurar e incrementar esa calidad en donde las actividades que se realicen son planeadas y sistematizadas para proporcionar la confianza de producir un producto o generar un servicio mexicano de manera rápida, eficiente para obtener un nivel de aceptación y aumentar el nivel de productividad estimado

El atraso de México en lo que concierne a la calidad es obvio, y sólo el apego estricto a los sistemas, diseñados para cada empresa podra hasta lo imposible acortar la distancia que actualmente separa a nuestra nación de las que por su innegable disciplina a las normas de calidad, se incluye en el grupo de las llamadas del Primer Mundo (Estados Unidos, Japón, etc ) En muchas naciones es ahora registro indispensable el uso de los sistemas de calidad para alcanzar las condiciones de empresas competitivas.

El ISO indica que la empresa debe establecer y mantener procedimientos para identificar las necesidades de capacitación y proveer entrenamiento a todo el personal que realice actividades que afecten la calidad del producto o servicio. El personal que realiza tareas específicas debe ser calificado con base en su educación, entrenamiento y/o experiencia. La empresa debe diseñar un plan de capacitación semestral, anual y otros, dependiendo del número de trabajadores. El plan definirá al responsable de llevarlo a cabo y explicará como se identifican las necesidades de entrenamiento ( exámenes, medición de conocimientos y habilidades, etc )

Se deberá documentar los procesos y procedimientos de entrenamiento, incluyendo los diseñados para certificar a trabajadores que realicen trabajos especiales. La empresa deberá mantener los registros de todos los entrenamientos, cursos y capacitación dados a sus trabajadores.

Si bien es cierto la Calidad debe estar presente en todos los niveles, puestos, gerencias, departamentos de la empresa, y es importante mencionar que el departamento de capacitación no está exento de ello. Este departamento debe tener presentes los parámetros de la Calidad e implementarlos en las labores cotidianas, así como difundirlos por medio de cursos a los diversos departamentos que integran a la empresa en su totalidad.

## **4.1 LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL**

La calidad es una de las cuestiones peor comprendidas en el mundo empresarial actual, a pesar de ser fundamental para la supervivencia incluso de las organizaciones mayores. La calidad la definen los clientes. Sólo las empresas que se encuentran en los requisitos de sus clientes sobrevivirán en el futuro.

El concepto de Calidad se ha desarrollado por los gurúes de la Calidad, es decir por diversos estudiosos, un grupo relativo de expertos estadounidenses y japoneses han desarrollado una serie de conceptos y de metodologías que han tenido una repercusión profunda sobre el modo en que las empresas abordan y gestionan la calidad. Cada uno de ellos tiene su propia filosofía sobre la calidad, así como su punto de vista y un planteamiento propio, que desprende en gran parte sus antecedentes empresariales o profesionales. Aunque existen diferencias diversas, los respectivos planteamientos de los gurúes también tienen mucho en común. Entre los compromisos comunes de todos los gurúes se encuentran los siguientes:

- 1.- La calidad es la clave para el éxito de una empresa. Una atención inadecuada a la calidad conducirá a largo plazo al fracaso de la empresa.
- 2.- Las mejoras de la calidad requieren el compromiso pleno de la dirección para tener éxito. Este compromiso con la calidad debe ser continuo. Una vez establecido pronto se verá que se carece de valor, por ejemplo, cuando se envían productos que no se ajustan a las necesidades de los clientes.
- 3.- La mejora de la calidad es un trabajo duro. No existen arreglos rápidos. La mejora de la calidad suele exigir un cambio de la cultura de toda la organización.
- 4.- La mejora de la calidad siempre exige una formación extensiva.

5.- El éxito en la mejora de la calidad requiere la participación activa de todos los trabajadores, y un compromiso absoluto por parte de la alta dirección.

En la mayoría de las empresas, el planteamiento más adecuado consiste en tener en cuenta las ideas de los gurúes y adaptarlas a la cultura de la organización. A las empresas les suele resultar útil recibir asesoría de consultores externos especializados en la calidad, durante el proceso de implantación. Una empresa, no obstante, sólo puede recabar ventajas a largo plazo si asume la responsabilidad del programa de mejora de la calidad. Este planteamiento puede ser más lento y exigir una mejor perseverancia y experimentación para ser implantado con éxito que el de confiar en los planteamientos de cualquiera de los gurúes por separado. Para su identificación a continuación presentaremos los principios de los gurúes de la calidad.

### PHILIP CROSBY

Crosby adquirió su experiencia sobre la calidad trabajando en una serie de proyectos estadounidenses de construcción de misiles. Su filosofía se basa en los cuatro "absolutos de la calidad", que responden de la siguiente manera:

- 1.- ¿Qué es la calidad? La calidad debe definirse como ajustes a las especificaciones y no como bondad o excelencia.
- 2.- ¿Qué sistema se requiere para producir la calidad? El sistema que produce la calidad es la prevención, no la evaluación.
- 3.- ¿Qué nivel de actuación se debe de seguir? El nivel de actuación debe ser cero defectos, no el "nos acercamos bastante".
- 4.- ¿Qué sistema de indicadores se requiere? El indicador de la calidad es el precio de la falta de ajuste, no los índices.

Estos conceptos tienen muchos seguidores, aunque a mucha gente le resulta difícil aceptar el concepto de la ausencia de defectos o cero defectos. A veces se considera que esperar que las personas realicen perfectamente todas las actividades es un concepto simplista y poco realista. Simplemente no puede suceder. La explicación de Crosby del concepto de cero defectos es que no es una exhortación a los trabajadores incitándolos a trabajar mejor, sino que es un objetivo de actuación para la dirección. No pretende dar a entender que jamás vayan a producirse errores, sino que no se debe esperar que se produzcan. Cuando surjan los errores, no deberán ser aceptados como inevitables. Deben

introducirse actividades de prevención para asegurar que no se produzcan errores.

Crosby cree que la dirección es la causa de al menos el 80% de los problemas de calidad dentro de una organización. La única manera de mejorar es con el liderazgo de la dirección. Para eliminar las fallas de ajuste que existen en la organización, Crosby recomienda la administración de una vacuna de calidad.

La "vacuna de calidad" consta de los siguientes componentes:

- 1.- Decisión: la dirección reconoce que sus medidas son las únicas herramientas que puede cambiar el perfil de la organización.
- 2.- Educación: ayudar a todos los empleados a desarrollar un lenguaje común de calidad, y comprender sus papeles individuales en el proceso de mejora de la calidad.
- 3.- Implantación: dirigir el programa de mejora.

Apoyándose en la filosofía de los "cuatro absolutos" y en los componentes de la "vacuna de calidad", Crosby recomienda catorce pasos que cualquier organización puede seguir para conseguir la mejora continua de la calidad.

#### LOS CATORCE PASOS DE CROSBY HACIA LA MEJORA DE LA CALIDAD.

- 1 - Compromiso de la dirección
- 2 - Equipo de mejora de la calidad que dirija el proceso de mejora
- 3 - Medida de la calidad en toda la organización
- 4 - Análisis de los costos de la calidad
- 5 - Toma de conciencia de la calidad por parte de todos los trabajadores
- 6 - Implantación de medidas correctivas.
- 7 - Planificación de un programa de cero defectos para preparar el compromiso con el nivel de cero defectos.
- 8 - Educación de los trabajadores ( capacitación)
- 9 - Día de cero defectos, para establecer el compromiso con el nivel de cero defectos.
- 10 - Establecimiento de objetivos para las mejoras
- 11.- Eliminación de las causas de error, para destacar y solucionar los problemas que provocan la aparición de faltas de ajuste.
- 12.- Reconocimiento de las personas que realizan aportaciones destacadas. ( programa de incentivos).
- 13.- Reunión de consejo de calidad para coordinar la mejora y compartir las ideas entre centro/divisiones ( Comites de Calidad)

#### 14.- Volver a empezar. ( repetir todo el programa ).

### **EDWARDS DEMING**

El doctor Deming es quizás el más conocido de todos los gurúes de la calidad. Después de doctorarse en Física, pasó los primeros años de su vida laboral como funcionario del gobierno estadounidense. Trabajó sobre todo en el departamento de Agricultura y en la oficina del Censo, donde se especializó en técnicas estadísticas

Después de la Segunda Guerra Mundial, el gobierno de los Estados Unidos desempeñó un papel significativo en la reconstrucción de la industria japonesa. Fue en esta época cuando el doctor Deming empezó a intervenir en el estudio de la calidad en el Japon. Después de la introducción en dicho país del concepto del control estadístico de la calidad, la Asociación Japonesa de Científicos e Ingenieros organizó una serie de seminarios para difundir estos conocimientos por toda la industria japonesa. Se invitó a participar al doctor Deming en dicho ciclo de conferencias. Así empezó su larga participación en el desarrollo de las ideas japonesas sobre la gestión de la calidad

Los métodos de control estadístico de la calidad se han adoptado profundamente en el Japon, y los trabajadores los han asumido con entusiasmo. En los primeros tiempos, Deming se centro en los métodos de control estadístico de calidad. En años posteriores, desarrolló el concepto de calidad como una actividad de gestión. Los japoneses han reconocido la destacada aportación del doctor Deming a la calidad en el Japon. En 1960 se le impuso la más alta condecoración imperial, la Orden Segunda del Tesoro Sagrado. Aun hoy se le reconoce la aportación del doctor Deming en la denominación de los premios anuales otorgados a las aplicaciones más destacadas del control estadístico de la calidad en la industria, los premios Deming.

La filosofía principal de Deming es que la mejora de la calidad se consigue por el control estadístico de todos los procesos ( no sólo con los relacionados con los productos), y con la reducción de la variabilidad de dichos procesos. Subraya que esto sólo puede conseguirse si la dirección lo provoca fomentando la participación de los empleados, y si los empleados pueden contribuir comprendiendo los procesos y el modo en que estos se pueden mejorar

Este requisito se expresa en los catorce puntos de Deming para la dirección:

#### **LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING**

- 1.- Producir un propósito constante de mejorar el producto y el servicio.
- 2.- Adoptar una filosofía nueva La dirección debe acatar la responsabilidad y dirigir el proceso de cambio.
- 3.- Dejar de depender de la inspección; incorporar la calidad al producto
- 4 - Dejar de elegir a los proveedores basándose en el precio En lugar de ello, reducir al mínimo los costos totales de responsabilidad.
- 5.- Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y de servicio.
- 6 - Instituir la formación en el puesto de trabajo. ( capacitación )
- 7 - Instituir el liderazgo y la supervisión de los trabajadores
- 8 - Eliminar el miedo para mejorar la eficiencia de todos los trabajadores
- 9 - Derribar las barreras entre departamentos; todos los departamentos deben trabajar juntos para conseguir resultados
- 10 - Eliminar los slogans, las exhortaciones y los objetivos numéricos para la fuerza laboral
- 11 - Eliminar las cuotas o las normas de trabajo, y la gestión por objetivos o por metas numéricas
- 12 - Eliminar las barreras que privan a las personas de su derecho al orgullo por su labor realizada
- 13 - Instituir un programa vigoroso de educación y de mejora personal
- 14.-Poner a trabajar a todos los componentes de la empresa en la labor de conseguir cambiar el modo en que esta funciona Tomar medidas para lograr la transformación

En estos catorce pasos se resumen las metas de gestión. El doctor Deming ha criticado duramente a los directivos occidentales, considerando que su manera de trabajar es totalmente contraproducente en cuanto a la mejora de la calidad por la participación de los empleados. Llama "Enfermedades mortales" a las debilidades clave del estilo occidental de dirección. Estas son

- 1 - Una falta de constancia en los objetivos
- 2.- Énfasis sobre las metas a corto plazo (sobre todo los beneficios)
- 3 - Evaluación de los rendimientos, con puntuaciones por méritos o revisiones anuales
- 4.- Movilidad de los directivos
- 5.- Gestión basada únicamente en las cifras visibles, sin tener en cuenta las cifras desconocidas.

Para superar las "Enfermedades Mortales", el doctor Deming propuso un Plan de acción para la dirección

1.- La dirección debe comprender y aceptar los catorce puntos, y la indeseabilidad de las enfermedades mortales. A continuación, debe formular un plan de medidas para el cambio.

2.- La dirección se enorgullece de haber tomado esta decisión, y se arma de valor para seguir la nueva orientación.

3.- La dirección explica a todos los miembros de la empresa por qué es preciso cambiar

4.- Toda actividad dentro de la empresa se divide en dos etapas. Se identifican los clientes y los proveedores de cada etapa. Cada etapa debe ser mejorada de manera continuada, y cada etapa debe funcionar con unidad.

5.- Debe formarse una organización para dirigir la mejora de la calidad. Deming recomienda el ciclo "planificar, hacer, comprobar, Implantar medidas" para introducir cualquier mejora

6.- Todo trabajador puede formar parte de un equipo para realizar mejoras

7.- Se requiere una organización para la calidad (esto exige la participación de estadísticas que orienten la mejora de los procesos)

## JOSEPH JURAN

Joseph Juran es otro veterano gurú. Como Deming, Juran formó parte del primer movimiento por la calidad en el Japón, y participó en los ciclos de conferencias organizados por la Asociación Japonesa de Científicos e Ingenieros. A diferencia de Deming, Juran se centró en la gestión de la calidad. Opinaba que el control de calidad formaba parte integral del control de gestión. A principios de los 50, opinaba que estaba bien desarrollado el control técnico de la calidad, pero que no se sabía cómo se debía de gestionar la calidad. El planteamiento de Juran se centró, por lo tanto, en los directivos altos y medios. Cree que la gran mayoría de los problemas de calidad son provocados por la dirección, y que la única manera de mejorar la calidad es a través de la participación de la dirección.

Juran como Deming, realizó una aportación importante al desarrollo de la calidad en el Japón. Su aportación fue reconocida con la concesión de la Orden Segunda del Tesoro Sagrado, por el Emperador del Japón. En 1951, Juran reunió muchas de sus ideas sobre la gestión de la calidad, en un libro titulado "Manual de Control de Calidad" y muchos expertos lo consideraron durante mucho tiempo como "la Biblia de la Calidad". El control de calidad es importante, pero no es más que una parte de la mejora total de la calidad. Juran expone su "trilogía de la calidad" para la mejora total de la calidad:

- 1.- Planificación de la Calidad
- 2.- Control de la calidad
- 3.- Mejora de la calidad.

La mejora general exige la implantación de cada una de las partes de la trilogía. Juran propone actividades clave para cada una de las partes de la trilogía, sobre todo en las áreas de planificación de la calidad y de la mejora de la calidad. Sus propuestas para la planificación de la calidad son las siguientes:

- 1.- Identificar a los clientes y sus necesidades, incluidos tanto los clientes internos como los externos
- 2.- Traducir las necesidades de los clientes al lenguaje de la empresa
- 3.- Establecer metas de calidad basadas en estas necesidades
- 4.- Desarrollar y optimizar el producto/servicio para satisfacer estas necesidades
- 5.- Desarrollar y optimizar el proceso que produce el producto/servicio

Una vez comprendidas las necesidades de sus clientes, la organización debe mejorar continuamente su capacidad de satisfacer las necesidades actuales y futuras de éstos. Para conseguirlo, Juran recomienda diez pasos hacia la mejora de la calidad.

#### LOS DIEZ PASOS DE JURAN HACIA LA MEJORA DE LA CALIDAD

- 1.- Asegurarse de que todos los empleados son conscientes de la necesidad de mejorar continuamente su capacidad de satisfacer las necesidades actuales y futuras de éstos. Esto requiere dotes de mando por parte de la dirección
- 2.- Marcar metas específicas para la mejora continua de la calidad en todas las actividades
- 3.- Establecer una organización para asegurarse de que se marcan las metas y que se establece un proceso para alcanzarlas
- 4.- Asegurarse de que todos los trabajadores reciben una formación para comprender su papel en la mejora de la calidad, entre ellos debe figurar la alta dirección, pues es la causante de la mayoría de los problemas de calidad.
- 5.- Asegurarse de que se eliminan los problemas que impiden la mejora de la calidad, estableciendo equipos de proyectos de resolución de problemas.
- 6.- Asegurarse de que se observa el progreso de la mejora de la calidad
- 7.- Asegurarse de que se reconocen las aportaciones destacadas a la mejora de la calidad
- 8.- Asegurarse de que se dan a conocer públicamente las aportaciones destacadas y los progresos conseguidos
- 9.- Medir con indicadores todos los procesos y mejoras
- 10.- Asegurarse de que la mejora continua de la calidad y de que el establecimiento de nuevas metas de calidad se incorporan a los sistemas de gestión de la

empresa. Asegurándose de que las gratificaciones se basen en los resultados conseguidos.

## LOS GURUES JAPONESES DE LA CALIDAD

Tres gurus japoneses han realizado una aportación significativa a la mejora de la calidad en el Japon. Algunas ideas suyas se han transmitido también a Occidente y se aplican en áreas concretas.

### SHINGEO SHINGO

Shingeo Shingo, nacido en 1909, licenciado en Ingeniería Mecánica, ha trabajado en diversas empresas industriales, entre ellas la fábrica de ferrocarriles en Taipei, y los astilleros Toyota y Mitsubishi.

Shingeo se ha concentrado en el control de la calidad de la producción, más que en la gestión de la calidad. Inicialmente se concentró en el concepto de control estadístico de procesos. Mas tarde, desarrolló el concepto de cero defectos, o concepto "pokayoke". Este concepto se base en que cada proceso puede ser observado de manera continua en el punto donde pueden producirse los errores en potencia. Cuando se ha detectado un error se detiene el proceso hasta que se detecta y se corrige la fuente del error. Por este medio, Shingo asegura que se puede evitar que los errores se conviertan en defectos y, por lo tanto, es posible desarrollar procesos libres de defectos. La diferencia entre el pokayoke y el control estadístico de procesos consiste en que en aquel se observan los parámetros de los procesos, más que el estudio de los mismos. En los sistemas pokayoke se suele utilizar instrumentos, y no seres humanos, para observar las posibilidades fuentes de errores, ya que los instrumentos son menos falibles que los seres humanos. Se utiliza la habilidad del ser humano para identificar las fuentes posibles de error y determinar cual es la mejor instrumentación que se puede aplicar para observar esas fuentes.

### KAORU ISHIKAWA

Ishikawa, nació en 1915, es licenciado en Química Aplicada, y doctor en Ingeniería. Ha dedicado su vida laboral a la enseñanza en la Universidad de

Tokio, dedicando una buena parte de su tiempo a escribir y a trabajar con la industria japonesa sobre la introducción de las técnicas de control de calidad

El centro de atención principal de la labor de Ishikawa ha sido la facilitación de técnicas estadísticas para la mejora de la calidad a los trabajadores de base en la industria japonesa. Su logro más destacado fue, la introducción con éxito en el Japón de los Círculos de Calidad. El éxito en el Japón del movimiento de los círculos de calidad estuvo muy influido por las técnicas de resolución de problemas sencillos para el usuario que introdujo Ishikawa. Estas permitieron a los círculos de calidad investigar con eficacia los problemas, recoger datos de calidad para identificar sus causas, e implantar soluciones para eliminarlas y llegar a una calidad mejorada. También desarrolló el diagrama de causa - efecto (o de Ishikawa) para su empleo en los círculos de calidad. Este diagrama se utiliza para identificar, clasificar y documentar las causas posibles de un problema, de tal modo que se pueden identificar las relaciones entre las causas.

Ishikawa define la calidad como "lo que exige el consumidor", y presenta los pasos de su método

#### LOS PASOS DE ISHIKAWA PARA LA CALIDAD

- 1.- Involucramiento de la alta gerencia.
- 2.- Educación y formación de supervisores
- 3.- Formación de círculos de calidad
- 4.- Entender las características de calidad reales y descubrir las características de calidad sustitutas
- 5.- Fijar el método de medición ( Procedimientos físicos ó químicos. Procedimientos de Percepción Sensorial - color, olor, sonido, etc )
- 6.- Determinar la importancia relativa de las características de calidad ( Calidad Retrograda o Calidad Progresista)
  - Defecto crítico. Características que se relacionan con la vida y la seguridad
  - Defectos grandes. Características que afectan seriamente el funcionamiento del producto.
  - Defectos menores. Características que no afectan el funcionamiento del producto, pero no les gustan a los clientes.
- 7.- Llegar a un consenso sobre el límite de tolerancia de los defectos y las fallas
- 8.- Revelar los defectos latentes y el porcentaje de paso directo. (artículos corregidos, de aceptación especial o los ajustados).
- 9.- Observar la calidad estadísticamente.
- 10.- Calidad del diseño (su aumento corresponde a un aumento en su costo) y calidad de aceptación (cuando la calidad de aceptación sube, el costo baja)

- Si hay discrepancia entre la calidad del diseño y la calidad de aceptación, significa que hay correcciones o defectos.

- Al aumentar la calidad del diseño el costo sube, cuando mejoramos la calidad de aceptación, disminuirá la frecuencia de defectos, con lo cual se rebajan los costos y se mejorara la productividad.

-Si la calidad del diseño esta a la altura de los requisitos del consumidor, las ventas aumentaran y esto producirá una economía a escala. Esto tendrá por resultado que se reduzcan los costos de producción y se ha de manufacturar artículos de calidad a bajo costo y las utilidades seran mayores

## GENICHI TAGUCHI

Taguchi, nacido en 1924, adquirió sus primera experiencias en el Ministerio de Sanidad, en el Ministerio de Educación y en el Instituto de Matemáticas Estadísticas. Ingresó después a la Corporación Nipona de Telefonos y Telégrafos, donde empezó a aplicar técnicas estadísticas para mejorar la productividad. La publicación de una serie de libros, el apoyo de varios estadísticos estadounidenses respetados y la visita de Taguchi a los Estados Unidos han conducido a la aplicación de sus métodos en empresas estadounidenses como Ford, Xerox y Bell laboratories. Hasta la fecha, sus métodos han tenido poca repercusión en Europa. El club de Taguchi del Reino Unido, fundado en 1987, sirve para difundir los métodos de Taguchi.

Taguchi ha desarrollado tres ideas clave, que han resultado polémicas en Occidente:

- 1.- La función cuadrática de pérdidas
- 2.- El diseño de parametros
- 3.- Los experimentos planificados estadísticamente.

### LA FUNCIÓN CUADRÁTICA

Taguchi ha desarrollado una definición de la calidad, que sirve de base al resto de su filosofía. Define la calidad como "la pérdida infligida a la sociedad desde el momento en que se sirve un producto". Se incluye en este concepto la pérdida que sufre la empresa, y la pérdida total de la sociedad provocada por el

producto. Esta pérdida se define matemáticamente como una función cuadrática de pérdidas alrededor del valor-objetivo de la característica en función. Las pérdidas mínimas se produce en el valor objetivo, y las pérdidas aumentan en una función cuadrática (o de segundo grado) de las desviaciones con respecto a este objetivo. Estas pérdidas se reducen al mínimo y la calidad se optimiza, cuando las desviaciones se hacen mínimas, y el producto se fabrica con el valor-objetivo. Todo elemento que se desvía del valor-objetivo puede provocar problemas y pérdidas al cliente o a la sociedad.

Este concepto difiere del concepto tradicional en que se basa la gestión de la calidad en Occidente, que supone que cualquier valor que se encuentre dentro de los límites de las especificaciones es igualmente aceptable para el cliente, mientras que cualquiera que esté fuera de los límites es inaceptable. Taguchi se ha dado cuenta de que, en realidad, cuanto más se desvía el producto del valor-objetivo, menos aceptable es. El límite de las especificaciones no es más que un punto de corte, en el que el producto se convierte en totalmente inaceptable.

#### EL DISEÑO DE PARÁMETROS

Taguchi considera que el mejor modo de conseguir la reducción de la variabilidad de la producción es optimizando las especificaciones del producto y de los procesos durante la etapa de diseño, más que por medio de métodos de control de calidad tales como las inspecciones. El diseño cuidadoso del producto, las piezas utilizadas para fabricar el producto, los procesos, los equipos y los ajustes del proceso, deben asegurar la generación de un producto y de un proceso sólido, y a los que no afecten mucho los cambios de las condiciones exteriores. Esto se consigue evaluando la susceptibilidad de cada parámetro a parámetros externos su relación señal/ruido. La señal es el producto esperado del proceso, y el ruido es la medida en que el producto se va afectando por factores externos. A continuación debes seleccionarse los parámetros y los procesos con la relación señal/ruido más elevada, pues son los que producen los diseños más sólidos.

#### LOS EXPERIMENTOS PLANIFICADOS ESTADÍSTICAMENTE

Un proceso que produce una pieza suele tener muchos parámetros que pueden cambiar. El cambio de cualquiera de los valores afectará al producto. La experimentación para determinar los valores correctos de cada parámetro para optimizar la producción puede convertirse en una tarea cara y lenta, porque es preciso tener en cuenta muchas consideraciones. La metodología de Taguchi de las "matrices octogonales" es una técnica matemática que reduce al mínimo el

número de combinaciones y, en consecuencia, el número de experimentos que se deben realizar.

Este resumen ilustra el hecho de que los principales gurúes de la calidad total tienen muchas ideas en común. Tiene, no obstante, diferencias de planteamientos, y cada gurú tiene algo que ofrecer. Cada empresa debe identificar el planteamiento y técnicas que resulte más adecuado para la organización y que tenga posibilidades de aportar ventajas significativas, así como poder satisfacer los requisitos de todos los clientes. Cada empresa es única y, por ello, cada programa de mejora debe ser adaptado a su medida. No existe una manera correcta única de tener éxito con la mejora continua de la calidad.

Todo producto (bien o servicio) que no satisfaga los requerimientos del cliente, será rechazado. Así se cosechan clientes insatisfechos y costos añadidos para la organización. Para evitar ello se requiere de un sistema de gestión que identifique los requisitos del cliente y que garantice que satisfacen de manera constante estos requisitos. Para alcanzar este nivel, muchas organizaciones implantan un sistema de gestión de calidad basado en las directrices de la Norma ISO9000. Esta norma, que en un principio fue esencialmente interesante para las organizaciones manufactureras, se está adaptando en sectores de servicio tales como las empresas de contabilidad y asesoría jurídica. Pero no solo hay que centrarnos en los requisitos del cliente sino en diversos aspectos que conforman también la gestión de calidad, tales como, a) Aspirar a hacerlo bien a la primera. Elaborar productos (bienes o servicios) defectuosos representa un derroche inmenso de tiempo y de dinero. Implementando medidas preventivas, las empresas pueden controlar los procesos y evitar que surjan los problemas desde su origen. b) Se debe realizar un análisis funcional, con el fin de eliminar algunas funciones asumidas que producen pérdidas de tiempo y dinero valioso. c) Centrarse en producir con mayor eficiencia y eficacia productos (servicios y bienes respectivamente) que se ajusten a los requisitos, así como mejorar la capacidad de reacción del producto y mejorar la eficacia y eficiencia del proceso de desarrollo del proceso.

El desarrollo de la calidad comenzó a partir de la Segunda Guerra Mundial, aproximadamente en los años 30' con la aplicación industrial del cuadro de control estadístico ideado por el Dr. W. A. Shewhart, de Bell Laboratories. La segunda guerra mundial fue el catalizador que permitió aplicar el cuadro de control estadístico a diversas industrias en los Estados Unidos, cuando la simple reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra y semiguerra, así los Estados Unidos pudo

producir artículos militares de bajo costo y en gran cantidad. Las normas para estos tiempos de guerra se denominaron Normas Z-1.

En Europa, Inglaterra también desarrolló control de calidad con la adopción de las Normas Británicas 600 en 1935 basadas en el trabajo estadístico de E S Pearson. Más tarde se adoptó la totalidad de las normas Z-1 norteamericanas como Normas Británicas 1008.

Este movimiento estuvo impulsado en Japón por la necesidad de reconstruir la industria manufacturera, sin embargo Japón competía en costos y precios pero no en calidad. Seguía siendo la época de los productos "baratos y malos". Derrotado en la segunda guerra mundial, el Japón quedó en ruinas. El problema no se debía únicamente a la guerra que acababa de terminar, sino que la calidad del equipo era desigual y deficiente. Viendo estos defectos, las fuerzas norteamericanas ordenaron a la industria japonesa de comunicaciones que empezaran a aplicar el control de calidad moderno. Este fue el comienzo de la calidad en Japón en mayo de 1946, impartieron sus enseñanzas a la industria japonesa transfiriendo el método norteamericano sin ninguna modificación.

La ley de Normalización Industrial Japonesa ( NJI ) se promulgó en 1949, este sistema contribuyó a introducir y difundir el control de calidad en la industria japonesa. Fue un sistema singular en que la participación era estrictamente voluntaria y no por orden del gobierno. Cualquier empresa era libre de colocar o no la marca NIJ. En los países occidentales el empleo de marcas aprobadas suele ser obligatorio. Este mismo año la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCJ) estableció su grupo de investigación de calidad, su objetivo era efectuar investigaciones y difundir información sobre el control de calidad. Para 1950 la UCJ realizó un seminario, los temas fueron: 1) Como manejar la calidad mediante el ciclo PHVA o ciclo de Deming (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), 2) La importancia de la estadística y, 3) Control de procesos mediante el empleo de cuadros de control. El doctor Deming experto reconocido en el campo del muestreo, es la persona que introdujo el control de calidad en el Japón.

En los años 50 se puso de moda en fabricas japonesas el control de calidad moderno o control de calidad estadístico, con una amplia difusión de los métodos estadísticos, y g cuadros de control e inspeccion por muestreo.

En 1954 el Dr. J M Juran fue a Japón, creando un ambiente en que se reconoció el control de calidad como un instrumento de la gerencia. De ahí surgen dos aspectos importantes:

a) Control de calidad, es un sistema de actividades diseñadas para valorar la calidad de un bien o servicio que se sirve al cliente. Característicamente, en el control de calidad se aplican tests de inspección y técnicas de reparación.

b) La garantía de calidad es un sistema de gestión diseñado para controlar las actividades en todas las etapas (producción, producto, servicio), para evitar problemas de calidad, y asegurarse de que sólo llegan al cliente productos que se ajusten a las especificaciones. Los elementos clave de un sistema eficiente de garantía de calidad son los siguientes:

- 1.- Un sistema eficaz de gestión de calidad (SGC)
- 2.- Auditorías periódicas del funcionamiento del sistema, para asegurarse de que es eficiente, y
- 3.- Revisiones periódicas del sistema para asegurarse de que se sigue de manera constante a las especificaciones que se le imponen, y que son variables.

El control de calidad y garantía de la calidad se iniciaron con la idea de hacer hincapié en la inspección. Para no despachar productos defectuosos, pero ahora se dirigen a dejar atrás la inspección para dejar de producir artículos defectuosos desde el comienzo, es decir, que si se controlan los factores del proceso que ocasiona un producto defectuoso, ahorrarán tiempo, dinero y esfuerzo, siendo indispensable controlar todos los procesos relacionados con el desarrollo, planificación y diseño de nuevos productos.

Hay muchas diferencias entre las actividades de Control de Calidad en el Japon y las realizadas en los Estados Unidos y Europa Occidental. Esto se debe en parte a las características socioculturales de cada nación. En los Estados Unidos y Europa Occidental se hace mucho hincapié en el profesionalismo y la especialización. Por tanto, los asuntos de control de calidad llegan a convertirse en campo exclusivo de los especialistas. Cuando surgen dudas acerca del control de calidad, las personas que no son especialistas no saben que hacer. En cambio en el Japon se hace escaso hincapié en el profesionalismo. Este país se basa en una sociedad vertical con alta relación entre los puestos más altos hasta los niveles operativos, ante ello las actividades solamente tendrán éxito si el jefe de la división está dispuesto a estudiar el control de calidad y ponerlo en práctica personalmente.

En los Estados Unidos y Europa los sindicatos tiene una organización funcional y en algunos casos pueden detener la producción de toda la empresa. En caso extremo, una huelga no autorizada por el sindicato puede obligar a la

organización a cerrar. En el Japón, la mayoría de los sindicatos abarcan toda la empresa. Los trabajadores hábiles reciben capacitación en diversas especialidades y se forman empleados multifuncionales. Esto es imposible en los Estados Unidos y Europa, donde los sindicatos funcionales son demasiado fuertes.

En cuanto al aspecto administrativo en los Estados Unidos y Europa Occidental se continua empleando el método de Taylor, el cual sigue la formación de especialistas, los cuales deben formular normas técnicas y laborales, en donde los trabajadores se limitan a seguir las ordenes y las normas fijadas. Se considera que el método Taylor no reconoce las capacidades ocultas de los empleados. Hace caso omiso del factor humano y trata a los empleados como máquinas. En estos países la mayoría de las personas van al trabajo como medios para sobrevivir, ya que el trabajo es tomado como una obligación, y el ausentismo es latente a pesar de que tienen dos días libres a la semana. El tratar a las personas como máquinas conlleva a que el trabajador pierda el interés por sus actividades diarias, y así como su satisfacción laboral.

En estos países el sistema de pagos se basa generalmente en el merito, pero cabría preguntarnos ¿El único estímulo para el trabajo es el dinero?

En Japón prevalece la satisfacción de un trabajo bien hecho, el gozo de complementar un proyecto o alcanzar una meta, el reconocimiento social, el gozo de una superación personal y el tener confianza en si mismos.

Estados Unidos y Europa Occidental presentan un índice de rotación de los empleados muy elevado, en cambio en el Japón la modalidad de contratación en muchos casos es vitalicia, ya que rara vez se van a otra empresa, porque encuentran una satisfacción personal al recibir educación y capacitación. Debemos comentar que el país con mayor capacitación en el mundo es el Japón, ya que el 1% de sus utilidades son destinadas a esta labor.

Si bien estas son algunas diferencias entre diversos países, pero se debe realizar un análisis completo de cada país para indagar sobre los factores influyentes en cada una de las respuestas latentes para la toma de decisiones, ya que estas conllevan al buen financiamiento y desarrollo de la organización, tanto en las utilidades como en el desarrollo personal y laboral de los empleados. Es importante tener en cuenta la cultura del país, las costumbres, la etnografía, la cultura organizacional, etc., para poder detectar las fuentes de producción.

México necesita un modelo propio, adecuado a las condiciones del mismo, ya que sería inproductivo transpolar los métodos de otros países al nuestro.

Algunas empresas han demostrado tener la capacidad para llevar a cabo un control de calidad y unas de ellas son Petróleos Mexicanos, Bimbo, etc.

Para el Japón la Calidad es muy importante, de hecho iniciaron un movimiento llamado "el mes de la calidad", al mismo tiempo tomó la decisión de diseñar un símbolo y una bandera, esta última es de color rojo. Durante el mes de la calidad se escoge el tema y el lema, así como los folletos y la organización de conferencias en diversos lugares. La bandera de la Calidad Japonesa se llama IZAN y el mes seleccionado es el mes de Noviembre. En la República Popular China designó el mes de septiembre como el mes de la calidad desde 1978.

Actualmente en México existen dependencias en materia de calidad, como son el Comité estatal de Calidad y Productividad y el Instituto Mexicano del Control de Calidad, etc. Las normas en materia de Calidad en el mundo son la ISO9000, las exigencias detalladas de estas normas se dividen en cinco niveles por la homologación con las normas BS5750 del Reino Unido (British Standard)

- 1) ISO9000/ Guías de selección y uso de normas de Aseguramiento de la Calidad
- 2) ISO9001/ BS5750 Primera parte. Especificación de sistemas de calidad para el diseño y desarrollo, producción, instalación y servicio
- 3) ISO9002/ BS5750 Segunda parte. Especificación de sistemas de calidad para la producción y la instalación.
- 4) ISO9003/ BS5750 Tercera parte. Especificación de sistemas de calidad para inspección y pruebas finales.
- 5) ISO9004/ Guías para la gestión de la calidad y elementos de sistemas de calidad.

Las Normas Oficiales Mexicanas ISO9000(NOM CC) equivalen a las normas de Aseguramiento de Calidad ISO9000 :

- \* NOM CC-2. Guías de selección y uso de normas de Aseguramiento de Calidad
- \* NOM CC-3. Modelo para el Aseguramiento de la Calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.
- \* NOM CC-4. Modelo para el Aseguramiento de Calidad en producción e instalación.

\* NOM CC-5 Modelo para el Aseguramiento de la Calidad en inspección y pruebas finales

\* NOM CC-6 Guías para la gestión de la Calidad y elementos de sistemas de calidad.

Estas Normas Oficiales Mexicanas son una traducción directa de las Normas ISO9000.

La serie ISO9000 es creación de la Organización Internacional para la Normalización (International Organization for Standardization). Su objeto principal es igualar la manera de hacer las cosas (ISO, significa "igual") encunanto a lo que concierne a los sistemas de aseguramiento de la Calidad.

Las normas utilizadas dependen de la actividad o giro de la empresa. Se facilita la orientación para la selección de la norma adecuada en la introducción de cada norma y en el documento orientativo ISO9000.

La norma ISO9001 es la más completa de la serie ISO9000, ya que abarca la totalidad de los elementos, desde el diseño hasta la instalación y servicio. A continuación se presenta una breve descripción de los elementos de la norma.

## **NORMA ISO9001**

### **RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

#### **POLÍTICA DE LA CALIDAD**

Para asegurarse de que todos los miembros de la organización se toman en serio la calidad, la alta dirección debe definir y publicar la política de calidad de la empresa. Esta define los objetivos de calidad para todos los empleados, y ayuda a demostrar el compromiso de la alta dirección con la calidad. A continuación, los altos directivos son responsables de asegurarse de que esta política se comprende y se implanta en toda la empresa.

## ORGANIZACIÓN

Para asegurar de que se implante un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) eficaz, es esencial que se defina el papel y las responsabilidades de todas las funciones que afectan a la calidad. Esto se suele conseguir por medio de un esquema de organización y especificaciones de los puestos de trabajo. Al considerar la organización que se requiere para asegurar la calidad, la compañía deberá identificar las pruebas, las inspecciones y otras actividades de control requeridas (incluyendo las auditorías y las revisiones de los diseños) y asegurarse de que exista el personal suficiente y debidamente formado para llevarlas a cabo.

También es importante nombrar a un gestor dotado de la autoridad, los recursos y la responsabilidad suficientes para asegurarse de que se implanta y se mantiene el SGC. El gestor deberá disponer de la libertad suficiente para llevar a cabo esta tarea sin entrar en conflicto con sus demás responsabilidades.

Para asegurarse de que el SGC está debidamente implantado y que sigue satisfaciendo las exigencias de la norma ISO9001, deberá implantarse un sistema de auditoría de calidad y de revisión de gestión.

## EL SISTEMA DE CALIDAD

Después de haber nombrado a un gestor y de haber decidido la estructura organizativa que asegure la calidad, la empresa deberá estudiar el sistema de gestión de calidad que va a introducir. Este sistema debe estar plenamente documentado. Las actividades que debe controlar dicho sistema de gestión de calidad se detallan en el resto de la norma.

## DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Para asegurarse de que se aplica un sistema de procedimientos normalizados para controlar la calidad de un producto o de un servicio, se requiere de una documentación completa que describa los procedimientos adecuados.

El manual de calidad describe el modo en que la empresa se asegura del ajuste a la norma ISO9001. Suele empezar con una declaración de la política de calidad y con una definición del modo en que ésta se lleva a la práctica.

planteándose cada una de las exigencias de la norma ISO9001. Se remite a procedimientos detallados de control y a otros documentos cuando convenga. El manual es una declaración formal por parte de la compañía de modo en que se asegura la calidad, y compone un conjunto documentado de instrucciones de gestión sobre las cuestiones relacionadas con la calidad.

Los procedimientos de comprobación definen con detalle los métodos y los controles adoptados en toda la organización para asegurar la calidad, pueden incluir procedimientos de calidad, procedimientos y normas de diseño, de fabricación, de venta y de proceso de dato. Estos procedimientos suelen afectar a cierto número de personas o departamentos, y cubren frecuentemente las relaciones mutuas entre funciones. Cuando es oportuno, se remite a instrucciones de trabajo individuales.

Las instrucciones de trabajo definen los procedimientos para realizar tareas o procesos específicos. Generalmente sólo son aplicables a una tarea única, o a un grupo reducido de personas. Entre los ejemplos se cuentan las instrucciones para inspecciones específicas, las especificaciones de las pruebas, los dibujos, las instrucciones de planificación y los métodos de calibrado para garantizar todo tipo de exigencias.

Consideremos, por ejemplo, los procedimientos requeridos para definir cómo se controlan las pruebas en un curso de producción. El manual de calidad puede exponer la política general sobre pruebas, y puede remitir a un procedimiento de ruta que describe en detalle cómo se controla el proceso. El procedimiento de ruta puede definir quién toma la decisión sobre qué pruebas se requieren para un artículo determinado y cómo garantiza el sistema que el artículo sigue esta ruta. El procedimiento de ruta puede afirmar que todas las pruebas se llevan a cabo de acuerdo con las especificaciones adecuadas de las pruebas. Dicha especificación describe las pruebas a que debe someterse el artículo en una etapa concreta durante su fabricación.

La documentación de la calidad es una de las claves para llevar a SGC eficaz. En consecuencia, es importante definir cómo se controla cada nivel de documentación. También es importante comprender las relaciones entre los documentos, para asegurarse de que todo cambio tiene en cuenta todos los efectos secundarios que pueden producirse.

## REVISIÓN DE CONTRATOS

Una vez documentado e implantado, el SGC define el modo en que la organización se asegura de la calidad del producto o servicio que espera proporcionar. Cuando se acepta un pedido o contrato para servir un producto o servicio, es importante asegurarse de que la empresa es capaz de satisfacer las especificaciones concretas. En consecuencia, todos los pedidos o contratos deben ser revisados antes de ser aceptados, para asegurarse de que existe la posibilidad de satisfacer todas las especificaciones. No se deben aceptar pedidos ni contratos a no ser que la empresa sea capaz de satisfacer las especificaciones.

## EL CONTROL DEL DISEÑO

La norma contiene requisitos detallados sobre el modo en que se debe controlar el proceso de diseño, y especifica que se deben documentar plenamente procedimientos que cubran las actividades siguientes:

### PLANIFICACIÓN

Es fundamental que todos comprendan su papel y sus responsabilidades en el proceso de diseño, y el modo en que se interrelacionan con otros grupos. La norma especifica que:

- 1.- La organización de cada actividad de diseño debe estar documentada de tal modo que puedan ser definidas las responsabilidades de cada actividad y las interrelaciones entre las actividades.
- 2.- La persona responsable de cada actividad debe tener la cualificación y los recursos suficientes para llevar a cabo la actividad.

La norma requiere que los procedimientos especifiquen cómo y cuándo se transmite la información entre grupos. El flujo puntual de información controlada y precisa es fundamental para asegurar que el proceso de diseño se lleva a cabo de manera eficaz y sin errores, en los casos en que una serie de grupos trabajan sobre elementos concretos de diseños complejos.

#### ENTRADAS PARA EL DISEÑO

Las exigencias de los diseños pueden recibir directamente de los clientes externos, o de fuentes internas, tales como el departamento de marketing. Antes de aceptar la lista de exigencias de un diseño, el departamento correspondiente debe revisarla para asegurarse de que se ofrecen los detalles suficientes como para que el departamento pueda saber lo que se espera del proceso de diseño.

#### SALIDAS DEL PROCESO DE DISEÑO

Las salidas del proceso del diseño pueden consistir en dibujos o planos y especificaciones apoyadas por el cálculo, análisis, pruebas y revisiones para demostrar que el diseño se ajusta a las especificaciones de entrada. Los procedimientos de diseño deben asegurar que las salidas del proceso

- 1 - Satisfacen las especificaciones de entrada. Sólo es posible conseguirlo si las especificaciones de entrada se definen adecuadamente.
- 2 - Contienen instrucciones que definen el modo en que se puede verificar durante la producción el ajuste del producto o del servicio a las especificaciones.
- 3 - Satisfacen todas las exigencias reglamentarias oportunas. El proceso de diseño debe asegurar que se tiene en cuenta todas las exigencias reglamentarias, y no solo aquellas que se especifican en la lista de entrada.
- 4.- Satisfacen todas las normas de seguridad necesarias. El departamento de diseño debe identificar todas las partes del diseño que son críticas para la seguridad, para que puedan controlarse cuidadosamente durante el proceso de producción.

#### VERIFICACIÓN DEL DISEÑO

Deben existir procedimientos para asegurar que las salidas de proceso de diseño se ajustan en todos los sentidos a las especificaciones de entrada. La verificación del diseño debe ser planificada y realizada, y sus resultados deben ser documentados plenamente, todo ello como parte del proceso de diseño. Pueden ser aceptables una serie de métodos, en función de las circunstancias. Entre los métodos más característicos se cuentan:

- 1.- Las revisiones de diseños.
- 2.- Las pruebas.
- 3.- Las comprobaciones de los cálculos.

#### **4.- La comparación del nuevo diseño con otros diseños similares y de resultados probados.**

Característicamente, se puede adoptar una combinación de estos métodos. La empresa debe estudiar cuidadosamente cuáles métodos son más apropiados para cada proyecto determinado de diseño. Si un proyecto no se prueba antes (no se pilota) de pasarlo a producción, es probable que surjan cortes significativos de rectificación y de derroche de tiempo durante el proceso de producción.

#### **MODIFICACIONES DEL DISEÑO**

Cada vez que se modifica un diseño que ya ha pasado a producción (cuando se introduce, por ejemplo, un material nuevo), el cambio debe ser probado, aprobado y comunicado a todos los afectados, todo ello de manera controlada. Los procedimientos necesarios para controlar las modificaciones de diseño suelen formar parte del sistema de control de documentos.

#### **EL CONTROL DE DOCUMENTOS**

Un SGC eficaz asegura que todas las actividades se llevan a cabo de una manera controlada, de tal modo que todos saben lo que deben hacer. Para ello es preciso que exista una documentación sobre cómo deben realizarse las tareas. Dado que muchos procesos están relacionados entre sí y son interdependientes, es importante asegurar de que todo cambio es implantado simultáneamente por todos. Para ello, se requiere la existencia de un sistema que asegure que los documentos, están controlados de tal modo que: 1) toda persona que necesita utilizar un determinado documento tenga fácil acceso al mismo, y 2) sólo se ofrece en cada momento la versión actualizada de un documento dado. Así se evitan confusiones y errores.

Los procedimientos deben cubrir el origen de los documentos y sus correcciones, detallando quién conserva el documento; quien puede autorizar cambios en el mismo, cómo se realizan nuevas ediciones de los documentos; cómo se retiran los documentos obsoletos; y un sistema para verificar cuál es la versión actualizada (por medio de una lista maestra, quizás). Entre los

documentos clave que se deben controlar se encuentran: 1) el manual de calidad y los procedimientos de calidad, 2) los manuales y los procedimientos de los departamentos, 3) las instrucciones de trabajo, incluidos los documentos de prueba, inspección y planificación y 4) los dibujos o planos y especificaciones

## **LAS COMPRAS**

Para asegurarse de la calidad del producto final, es importante asegurarse de la calidad de los servicios y materiales comprados por la empresa. Esto se aplica tanto a los proveedores de componentes como a los subcontratistas. La empresa compradora es responsable de asegurarse de que el sistema de calidad de su proveedor es eficaz, y debe asegurarse de que:

- 1 - El proveedor es capaz de satisfacer las exigencias del cliente. Esto se puede establecer por evaluación del proveedor, por verificación por terceras personas y por revisión de la actuación anterior.
- 2 - El proveedor posee los datos suficientes por escrito que le permitan comprender de manera completa las exigencias.
- 3 - Sólo se pueden comprar los productos y los servicios a proveedores homologados.
- 4 - La actuación del proveedor se controla con regularidad, así como que se introducen medidas correctivas en caso adecuado.

## **LOS PRODUCTOS PROPORCIONADOS POR EL CLIENTE**

En algunos casos, el cliente puede proporcionar artículos que pueden formar parte del producto final. La compañía debe introducir un procedimiento que asegure que estos artículos se comprueban, se identifican, se guardan en condiciones de seguridad y se utilizan tal como se especifica en el contrato.

## LA IDENTIFICACIÓN Y LA DETERMINACIÓN DEL ORIGEN DEL PRODUCTO

Todas las empresas deben implantar procedimientos que les permitan identificar cada producto, cada subproducto, cada pieza, y la materia prima, en cada etapa del proceso de fabricación, desde los materiales recibidos hasta la expedición final de salida. Esto contribuye a evitar la posibilidad de que los productos o las piezas se confundan entre sí, e incluso de que se monten en lugares equivocados. Los números de pieza únicos y los números de revisión son medios habituales para conseguir este objetivo.

## EL CONTROL DE PROCESOS

El sistema debe implantarse antes de dar comienzo a la producción para garantizar que los controles del proceso son adecuados para asegurar que los productos y los servicios se ajustan a las especificaciones. El sistema debe asegurar también que:

1. Se identifican las actividades y el equipo requerido para producir la salida.
2. Se preparan instrucciones que describen el modo en que se han de realizar las actividades. Estas instrucciones deben incluir detalles sobre:
  - a) la formación y las habilidades requeridas
  - b) los procedimientos de establecimiento/ puesto en marcha.
  - c) el orden en que se deben realizar las actividades.
  - d) las especificaciones de materiales y de equipos
  - e) cómo se ha de controlar el proceso
  - f) las necesidades de mantenimiento
3. Las instrucciones describen el modo en que se evalúa la salida de un proceso para asegurarse de que de ajusta a las exigencias. Esto puede incluir pruebas, métodos de inspección y normas de ejecución de trabajo.

El control de procesos se puede aplicar, igualmente, a las actividades administrativas que se llevan a cabo en la organización. En algunos sectores se utilizan "procesos especiales", tales como los tratamientos térmicos, las pruebas no destructivas y las soldaduras. Las salidas de estos procesos no se pueden evaluar plenamente con inspecciones o pruebas subsiguientes. Es posible que las deficiencias sólo se aprecien cuando el producto se está utilizando. Estos

procesos bien pueden ser críticos en la fabricación de productos tales como, por ejemplo, los recipientes de alta presión. Para asegurar la calidad del producto en estas circunstancias, es necesario aplicar procedimientos adicionales y especiales de control durante la fabricación. Existen normas detalladas para una serie de procesos, que requieren las cualificaciones necesarias para los operadores, los procedimientos adecuados y los registros requeridos para demostrar el ajuste a los procedimientos. Estas normas sólo se aplican en ciertos sectores.

## **LAS INSPECCIONES Y LAS PRUEBAS**

Las inspecciones y las pruebas son medios para evaluar si los procesos se han realizados correctamente o no, y si el producto se ajusta a las especificaciones.

La norma requiere que se considere la posibilidad de realizar inspecciones y pruebas en todas las etapas del proceso de producción, y que se lleven a cabo cuando sea necesario. Deben mantenerse registros que den fe a las pruebas realizadas.

Las normas se centran en tres áreas principales en relación con las pruebas y las inspecciones:

### **INSPECCIÓN DE LOS MATERIALES RECIBIDOS**

Los materiales recibidos deben ser comprobados para asegurar que se ajustan a las especificaciones. El tipo y el nivel de la inspección realizada dependerá de los controles realizados por el proveedor, y de su actuación previa.

### **INSPECCIÓN Y PRUEBA EN CURSO DE PRODUCCIÓN**

Los procedimientos de prueba e inspección en curso de producción deben identificar todos los productos que no se ajusten a las especificaciones. Las actividades que controlan los parámetros de los procesos y que indican la probabilidad de que los productos no se ajusten a las especificaciones, suelen ser más eficaces en función de los costos que las actividades de inspección o de prueba que sólo detectan los productos que no se ajustan a las especificaciones después de la producción. En las actividades de servicio, el término "producto que no se ajusta a las especificaciones" describe los casos en

que no se han satisfecho los niveles de servicio requeridos: por ejemplo, si ha prometido realizar una entrega en 72 horas pero no se ha conseguido hacerlo.

#### PRUEBAS E INSPECCIÓN FINALES

El nivel adecuado de las pruebas e inspección finales puede variar a la luz del entorno de control general, y de incluir una comprobación que asegure que se han realizado todas las operaciones especificadas.

En general, las inspecciones se llevan a cabo después de que se haya completado una actividad. En consecuencia, sirven para separar los productos "buenos" de los "malos". Por lo tanto, las empresas deben estudiar cuidadosamente el nivel, la naturaleza y la cantidad de las pruebas/inspecciones que introducen. Cuando sea posible, se deberán dirigir los esfuerzos a evitar que se produzcan, de entrada, los errores. Limitarse a encontrar los errores cuando ya se han producido es caro (en cuanto a tiempo y materiales derrochados), y no contribuye en nada a evitar que se vuelvan a producir errores en el futuro.

La norma se preocupa de comprobar que existen controles adecuados para asegurar que los productos y los servicios se ajustan a las especificaciones. Se permite modificar el entorno de control para tener en cuenta circunstancias nuevas. Se pueden eliminar actividades individuales de inspección y de prueba destinadas a asegurar el ajuste del producto a las especificaciones siempre que sea posible demostrar que las actividades de prevención garantizan que los errores en cuestión ya no se producen. Para hacer funcionar un SGC eficaz en función de los costos, los procedimientos deben estar sometidos a revisiones periódicas, para identificar actividades adecuadas de prevención que pueden sustituir a actividades de prueba/inspección.

#### EQUIPOS DE INSPECCIÓN, MEDIDAS Y PRUEBAS

Las prestaciones de los equipos de medida y prueba son fundamentalmente para la integridad del producto en todas las empresas que dependen de los procedimientos de prueba e inspección para verificar el ajuste del producto a las especificaciones.

Los equipos utilizados para verificar que un producto se ajusta a las especificaciones deben ser fiables y tener la capacidad necesaria. La norma

requiere que se introduzca un sistema para asegurar que se utiliza de manera correcta el equipo adecuado (calibrado regularmente para asegurar que las lecturas sean fiables y precisas)

El sistema debe plantearse las siguientes cuestiones:

1. Deben seleccionarse el equipo adecuado para la medida requerida
2. El equipo necesario para comprobar la calidad del producto debe ser calibrado con regularidad, y el usuario del equipo debe poder conocer con facilidad la situación del mismo en cuanto al calibrado
3. Deben documentarse los métodos de calibrado para asegurar que cumpla las normas nacionales. Los nuevos calibrados deberán realizarse con frecuencia suficiente para que tengan lugar antes de que el equipo se estropee
4. Debe instaurarse un sistema para evaluar la validez de toda medida tomada con un instrumento del que se descubre posteriormente que estaba descalibrado
5. Deben conservarse registro de calibrado para cada equipo de medición

#### **LA SITUACIÓN EN CUANTO A INSPECCIÓN Y PRUEBA**

Es importante que los productos estén etiquetados de una manera clara y sin ambigüedades que asegure que cualquier persona que necesite utilizar el artículo conozca su situación en cuanto a inspección y prueba. Así se asegura que sólo los productos probados y que se ajustan a las especificaciones pasan a la etapa siguiente del proceso.

Se pueden utilizar métodos tales como las etiquetas (atadas o adhesivas), los sellos de caucho, las tarjetas de ruta, los códigos de colores o la situación de los productos para indicar las tres etapas con respecto a las pruebas: en espera de inspección/prueba, superada la inspección/prueba; y rechazo en inspección/prueba.

#### **EL CONTROL DE LOS PRODUCTOS QUE NO SE AJUSTAN A LAS ESPECIFICACIONES**

Los productos que no se ajustan a las especificaciones se deben identificar claramente para asegurar que no se utilicen. Un procedimiento debe definir quién está autorizado para decidir los medios de eliminación de los materiales.

que no se ajustan a las especificaciones (reelaboración, reparación, utilización para otras especificaciones, o desecho); cómo se comunica la decisión; y cómo se controlan las operaciones subsiguientes. Esta información debe ser utilizada después como orientación en las actividades correctivas. En las actividades de servicio, el término "producto que no se ajusta a las especificaciones" se refiere a área en que no se han cubierto los niveles de servicio; por ejemplo, un informe sobre clientes que no se completó a tiempo, o que contiene errores.

## **LAS MEDIDAS CORRECTIVAS**

Un elemento clave de cualquier SGC es la mejora continua de la calidad. El sistema debe asegurar que se introducen las medidas necesarias para impedir que se repitan los problemas, que se verifique la efectividad de las actividades de prevención, y que todo cambio de los procedimientos se documenta y se implanta debidamente. Debe existir un procedimiento que defina a quién corresponde la responsabilidad de iniciar e implementar las medidas correctivas. Siempre que sea posible, el sistema debe permitir que cualquiera que descubra un problema o un error haga notar la necesidad de aplicar medidas correctivas. Entre otras áreas concretas en que se requiere la existencia de procedimientos se cuenta:

1. La investigación de las causas de la aparición de productos que no se ajustan a las especificaciones, y la introducción de medidas para evitar la repetición. En las actividades de servicio, esto se aplica a la detección de los casos en que no se han satisfecho los niveles de servicio, y la implantación de medidas correctivas.
2. El análisis de los procesos, las concesiones, los registros de calidad, los registros de servicio y las reclamaciones de los clientes, para detectar las tendencias e introducir medidas para evitar la aparición de productos o de servicios que no se ajusten a las especificaciones.

## **EL MANEJO, EL ALMACENAMIENTO, EL EMPAQUE Y LA ENTREGA**

Se requiere la existencia de un procedimiento que asegure que el producto es debidamente empacado, manejado y almacenado para evitar daños o deterioros en todas las etapas, desde la recepción de materiales entrantes hasta la entrega

correcta al cliente. Pueden figurar medidas de protección de los locales para evitar el vandalismo, el robo, procedimientos de empaque o de manejo para proteger el acabado de un producto, o técnicas especiales de empaque para evitar, por ejemplo, los daños que pueden sufrir los componentes electrónicos a causas de las descargas de electricidad estática.

## **LOS REGISTROS DE CALIDAD**

Los registros pueden ser la única prueba de que se han aplicado a un producto a un servicio dado los procedimientos de calidad establecidos. En consecuencia, es importante decidir la naturaleza de los registros que se requieren para demostrar este cumplimiento, y los procedimientos requeridos para asegurar que dichos registros se llevan y se guardan debidamente. Estos procedimientos deben describir:

1. Los registros que se requieren para demostrar que se han cumplido las exigencias de la norma.
2. Los procedimientos de conservación y recuperación de los registros.
3. El plazo durante el que se deben conservar los registros.

## **LAS AUDITORIAS INTERNAS DE CALIDAD**

Para asegurar que se implanta correctamente el SGC y que éste sigue cumpliendo los requisitos de la norma ISO 9001, deben definirse procedimientos que cubran dos actividades clave:

1. Revisiones de la dirección para garantizar que el SGC sigue cumpliendo las exigencias de la norma. No tiene sentido asegurarse de que todos trabajan según el SGC si el propio SGC no es adecuado para satisfacer las exigencias establecidas por la norma. La alta dirección debe emprender regularmente una revisión del sistema actual, e implantar medidas correctivas. Entre éstas pueden figurar una revisión de las auditorías, de los costes de la calidad de los productos de salida y en curso de producción y de las reclamaciones de los clientes. Debe llevarse un registro de la revisión, así como de las medidas que se adoptan en consecuencia.

**2. Auditorías de calidad para asegurarse de que todos trabajan de acuerdo con el SGC. El procedimiento de auditorías de calidad deben definir los puntos siguiente:**

- a) métodos de auditoría**
- b) responsabilidad del plan de auditorías y de su correspondiente realización**
- c) cómo se determina el plan de auditorías**
- d) medidas correctivas y procedimientos para comprobaciones posteriores**

Las auditorías son una exigencia clave de la norma, porque sólo a través de las auditorías puede una empresa determinar si se está implantando correctamente o no el SGC. Es un proceso especializado, que debe ser realizado por personal competente si se desea que arroje resultados positivos y beneficios.

## **CAPACITACIÓN**

El personal debe tener acceso a los procedimientos, a las herramientas y a las habilidades adecuadas para llevar a cabo las tareas de acuerdo con las exigencias. Las habilidades adecuadas se pueden adquirir con una conjunción de cualificaciones profesionales, formación y experiencia. Debe diseñar un sistema que permita identificar las necesidades de formación para cualquier actividad que afecte a la calidad de los productos o de los servicios. Deben llevarse registro detallado de la capacidad de cada individuo para llevar a cabo misiones concretas.

La empresa debe establecer y mantener procedimientos para: identificar las necesidades de capacitación y proveer entrenamiento a todo el personal que realice actividades que afecten a la calidad del producto. El personal que realice tareas específicas debe ser calificado con base en su educación, entrenamiento y/o experiencia.

## **EL SERVICIO**

En los casos en que el servicio es una importante de las necesidades de los clientes, los procedimientos que hemos citado deben aplicarse a la actividad de servicio para asegurar que se ajuste a las necesidades

## **TÉCNICAS ESTADÍSTICAS**

En algunas ocasiones se pueden aplicar técnicas estadísticas para verificar la aceptabilidad de un producto o de un proceso. Cuando se utilizan dichas técnicas, éstas deben ser comprendidas y estar totalmente documentadas. Entre otras técnicas estadísticas, se pueden aplicar las siguientes

1. Planes de inspección de muestra (regidos por la norma BS6001), según los cuales la aceptabilidad de una partida de productos se determina por la inspección de una muestra
2. El control estadístico de procesos: el control de un proceso se consigue observando los parámetros de control.
3. Predicciones de confiabilidad basada en la distribución de Weibull
4. Predicciones de confiabilidad basadas en la distribución exponencial.

Durante la etapa de planeación.

1. Diseño de experimentos
2. Análisis de varianza

**Técnicas estadísticas durante la planeación de manufactura.**

1. Determinación de la capacidad del proceso.

2. Gráficas X-R.

Durante las inspecciones y pruebas de producto final.

1. Inspección por muestreo estadístico

2. Análisis por atributos o variables.

Para lo anterior existe una gran variedad de literatura aplicada a los diferentes tipos de productos o servicio que pueda prestar la empresa.

Una vez percibida la norma ISO9001, podemos presenciar una visión global de los que hay detrás de la calidad. El objetivo de la mejora de la calidad es corregir de manera continua la calidad eliminando las faltas por no conformidad en todas las actividades de la empresa.

Las ventajas que pueden desprender por la implantación de un programa de mejora de la calidad son enormes: mejora de la satisfacción de los clientes, eliminación de los errores y de los desperdicios, reducción de los costos de explotación, mayor motivación y compromiso de los empleados, mayor rentabilidad y competitividad, de hecho, puede estar en juego la supervivencia de la misma empresa. Ante ello plantearemos de manera general una serie de ideas para la mejora de la calidad exclusivamente en el departamento de capacitación, para coadyuvar a la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad de cualquier tipo de empresa.

#### **4.1.1 LA MEJORA DE LA CALIDAD EN LA CAPACITACIÓN.**

La elaboración e implantación de un sistema de mejora de la calidad, no obstante, no es un paso que se debe tomar a la ligera. Exige, para tener éxito,

un compromiso absoluto por parte de todos, empezando por la alta dirección. Suele requerir un cambio en la cultura empresarial, y un replanteamiento radical de todas las actividades que se realizan en la empresa. El compromiso de la alta dirección es el factor más importante para asegurar el éxito del programa, y también es el más difícil de conseguir. No existe ningún método sencillo para conseguir este compromiso. Requiere una atención constante, persuasión y pruebas tangibles de los beneficios que se pueden derivar de la mejora de la calidad.

El trabajo necesario para implantar con éxito un programa de mejora de la calidad es considerable, pero el coste de no implantarlo puede ser catastrófico, al igual que la falta de capacitación. La falta de atención a cubrir consistentemente las especificaciones de los clientes tanto internos como externos, suele provocar la quiebra de la empresa. Es por ello que nos centraremos en puntos claves de la calidad que puede retomar la capacitación.

Cada empresa es única. En consecuencia, cada programa de mejora será único. El objetivo de este capítulo será ofrecer ideas de lo que es posible, presentando una metodología con una serie de pasos claves y técnicas que se deben incluir en todo programa.

## 1. PLANIFICACIÓN PARA LA MEJORA DE CALIDAD

Esta fase es clave para el éxito de cualquier programa de mejora de la calidad. Los objetivos de esta fase son:

- a) asegurar el compromiso activo de la alta dirección con la mejora continua de la calidad;
- b) determinar los medios más adecuados para implantar la mejora de la calidad dentro de la organización;
- c) desarrollar un plan detallado orientativo de la implantación del programa de mejora de la calidad.

## 2. COMPRENDER A LOS CLIENTES.

Las empresas sólo existen porque cubren las necesidades de sus clientes. La mejora de la calidad consiste en mejorar la capacidad de una empresa para cubrir las necesidades de sus clientes. Para mejorar la calidad, es fundamental:

- a) comprender a los clientes externos, sus necesidades y el grado en que se están satisfaciendo;
- b) identificar cómo actúan los procesos internos para satisfacer las necesidades de los clientes externos. Sólo mejorando la actuación de estos procesos puede mejorar una empresa todas las necesidades de sus clientes externos, a un coste mínimo asumible.

### 3. COMPRENDER LOS COSTES DE LA CALIDAD

Los costes por falta de ajustes surge porque las cosas salen mal. Las actividades que generan costos de calidad elevados no satisfacen las necesidades de los clientes, o bien no actúan con eficacia. Es esencial, por lo tanto, que el programa de mejora identifique la magnitud de los costos de calidad, y dónde se produce. Esta información se puede utilizar como centro focal del programa que se desea implementar.

### 4. CONCIENCIA DE LA CALIDAD

Un programa de mejora de la calidad dependen del compromiso completo de todos los trabajadores. Cada persona debe ser preparada para asegurarse de que comprende su papel, y cómo puede contribuir a la mejora de la calidad. También es preciso mantener informado al personal de la marcha de la operación.

### 5. MEDIDA DE LA ACTUACIÓN

Sólo es posible concentrarse en la mejora de la actuación si se mide la actuación actual de los procesos. Hecho esto, se puede designar objetivos de mejora y controlar la mejora.

### 6. PREVENCIÓN.

Tradicionalmente, las empresas han confiado en la comprobación de la producción en busca de errores, para corregirlos a continuación, esta es una manera muy poco eficiente de llevar una empresa. La piedra angular de la mejora de la calidad es el reconocimiento de que los errores no son inevitables, de que se pueden evitar. Es necesario tomar medidas para asegurar de que se identifiquen todos los problemas que evitan la mejora de la calidad, y de que se emprendan medidas preventivas para eliminarlos, es preciso que exista un sistema para conseguirlo de manera continuada

## 7. GARANTÍA

La garantía de la calidad implica adelantarse a los consumidores para determinar sus necesidades, ello implica para el departamento de capacitación realizar una indagación de las necesidades de los capacitados a partir del seguimiento de la capacitación impartida

## 8. CALIDAD

Si bien la calidad es entendida desde un punto de vista muy particular como el " Proceso mediante el cual se busca hacer bien las cosas desde un principio, garantizando que todas las actividades contribuyan a conseguir los objetivos empresariales, con el fin de proporcionarle al cliente un producto (bien o servicio) que satisfaga sus requerimientos de la manera más eficiente y rentable como sea posible".

En el punto número cuatro hablamos de conciencia de calidad, en donde cada persona debe ser preparada para asegurarse de que comprende su papel, y de cómo puede contribuir a la mejora de la calidad, en si se hablan de las funciones específicas de su puesto y la realización de estas de la mejor manera. Pero todas comprenden por qué es necesario el programa y cuál debe ser su intervención personal en el impulso de la mejora de la calidad

Se sabe por experiencia que el modo más eficaz de abordar la formación en una empresa es hacer que el proceso de educación y capacitación baje en cascada desde el director general, subdirector, gerente, subgerente, jefes de área, supervisores y de ahí a los trabajadores. Ante ello es eminente que un programa

de calidad debe ser transmitido y asimilado desde los puestos más altos hasta los inferiores. La transmisión de este programa de calidad puede ser implementado por personal externo a la empresa o por personal interno, pero si bien mucho dependen del departamento de capacitación al cual se transmitirá la cultura de la calidad y el cuál a su vez deberá transmitirlo en cada uno de sus cursos y/o eventos de capacitación de manera implícita. Es por ello que no sirve de nada pedir a las personas que introduzcan mejoras sino se les ha facilitado los instrumentos que les capaciten para ello. El programa de formación para el área de capacitación deberá estar diseñado para capacitarlos en el empleo de los instrumentos necesarios para la resolución de problemas y mejoramiento constante del trabajo. Si bien el área de capacitación puede asumir las técnicas utilizadas en la implementación de la calidad, estas dependerán de la actividad a realizar, incluyendo los análisis funcionales, la recolección de datos, el análisis de Pareto, los diagramas de causa y efecto, el control estadístico de procesos, entre otros.

Ciertas actividades pueden contribuir a conseguir este compromiso personal de la mejora de la calidad

- 1.- **La educación.** Las personas tienen que comprender los motivos del cambio, lo que significa para ellos y de qué manera están equipados para contribuir al mismo. La formación debe ser relevante e interesante, y deben capacitar a las personas para que comprendan y participen en la mejora de la calidad.
- 2.- **La comunicación.** Es necesario mantener un flujo constante de información, descubriendo los procesos alcanzados y cómo y cuándo participaron en el las personas, y los éxitos alcanzados.
- 3.- **Reconocimiento.** Un sistema que reconozca y que premie públicamente a las personas que realizan una aportación destacada a lo mejor de la calidad pueden desempeñar un papel importante en el fomento del compromiso por parte de los trabajadores. La valoración del premio por parte del individuo no depende de su valor monetario, sino de la seriedad con que se tome la dirección el premio. Procure que el premio sea algo que el empleado pueda recordar o conservar. Es buena idea que se trate de algo que el trabajador puede llevar puesto o utilizar en el trabajo.

Por otra parte se deben tener conocimientos sobre la existente gama de herramientas para la calidad disponibles. A continuación presentare algunas de ellas:

- 1) Control Estadístico de procesos - gestionar los procesos.

- 2) Niveles de referencia (benchmarking) - lograr resultados de categoría mundial.
- 3) Despliegue de funciones de calidad - aplicar las necesidades de los clientes al diseño de productos
- 4) Premios a la calidad - comprenden las mejores aportaciones
- 5) Trabajo en equipo por la calidad (Círculos de Calidad) - resolución de problemas

#### 1) CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS.

El Control Estadístico de Procesos (CEP) es el medio por el cual un operario puede determinar si el proceso genera **outputs** que se ajustan a las especificaciones y si es probable que lo siga generando. Consigue esto midiendo parámetros clave de una pequeña muestra de los **outputs** generadas a intervalos, mientras esta en marcha el proceso.

Esta información se puede utilizar como base para realizar ajustes sobre los **inputs** al proceso o sobre el proceso mismo si es necesario, para evitar que se produzcan **outputs** que no se ajusten a las especificaciones.

El CEP también permite a una empresa reducir las variaciones de las salidas de un proceso, aunque son relativamente pocas las organizaciones que utilizan así el CEP.

La producción de artículos que se ajustan por poco a las especificaciones pueden ser aceptables hoy día, pero toda variación del valor nominal que se tiene como objetivo puede provocar rechazo y reelaboraciones a lo largo de la cadena de trabajo. Las variaciones del valor nominal también pueden provocar problemas significativos a causa de la interdependencia de los componentes en los productos complejos. El CEP permite a las empresas mejorar de manera constante la actuación del proceso para reducir las variaciones en los **outputs**. Esta capacidad de reducir las variaciones con respecto al valor nominal puede aportar claras ventajas competitivas, y puede permitir cobrar precios más elevados por los productos.

La implantación del CEP ofrece ventajas significativas para muchos tipos de empresa:

1.- Reduce la cantidad de **outputs** que no se ajustan a las especificaciones. La concentración en el proceso, más que la inspección posterior del mismo, también reduce la cantidad de tiempo perdido y de materiales gastados en la reelaboración y en repeticiones de proceso. Reduce, asimismo, el trabajo de inspección requeridos, y mejora la calidad del entorno del trabajo. Esto puede tener un importante impacto positivo sobre la moral de los empleados, si se gestiona correctamente. A nadie le gusta reelaborar o repetir procesos que no se controlan adecuadamente en un primer momento.

2.- La mayoría de los procesos de inspección pasan por alto algunos **outputs** que no se ajustan a las especificaciones. Incluso en los casos en que se inspeccionan todas las **outputs**, se suele pasar por alto cerca del 15% de los errores existentes. Estos productos que no se ajustan a las especificaciones se venderán a los clientes. Evitando que se produzcan, en un principio, los **outputs** que no se ajustan a las especificaciones, es menos probable que los clientes reciban productos o servicios que no cumplan dichas especificaciones.

3.- La mejora continua de los procesos, y la reducción de las variaciones de los **outputs**, permite a las empresas competir en cuanto a actuación y en cuanto a precios.

El CEP requiere el diseño y la observación cuidadosa de los procesos. Para comprender el CEP es esencial, por lo tanto, comprender el significado del término "proceso". Se reciben **inputs** de un proveedor (es preciso definir las especificaciones de los **inputs**). El proceso transforma estos **inputs** en **outputs** para su entrega a un cliente (también es preciso definir las especificaciones del cliente). Las **outputs** pueden ser un producto (por ejemplo, un conjunto de cuentas, una carta escrita a máquina o circuito electrónico montado), o servicio (cómo atender una llamada telefónica, o impartir un seminario de formación).

Para producir **outputs** que se ajustan a las especificaciones, el proceso puede tener que hacer uso de:

- 1.- **Inputs** directos, tales como un borrador de carta, un circuito impreso vacío, componentes electrónicos o datos financieros.
- 2.- Equipos e instalaciones (tales como una planta de fabricación, una máquina de escribir, un ordenador, una calculadora o una aula).
- 3.- Habilidades y conocimientos sobre el trabajo.
- 4.- Procedimientos que describen cómo se deben realizar el trabajo.

5.- Una especificación que describe las normas de actuación que se requieren del proceso.

Cuando se ha definido un proceso, se puede utilizar el CEP para asegurarse de que los **outputs** se ajustan a las especificaciones. No obstante, los métodos de CEP sólo se pueden utilizar cuando un proceso está "dentro de control" y es capaz de generar productos que se ajustan a las especificaciones. Para que un proceso genere consistentemente productos que se ajusten a las especificaciones,

- \* debe ser capaz de generar productos que se ajusten a las especificaciones, y
- \* deben operar bajo control, para que solo se puedan generar productos que se ajusten a las especificaciones

Las **outputs** que no se ajustan a las especificaciones se producen por las variaciones de las **inputs**, o por variaciones del proceso mismo

Cuando se instaure por primera vez un proceso, puede que no esté "dentro de control". En este caso, será necesario investigar las razones por las que el proceso no es capaz de generar productos que se ajusten a las especificaciones, para que se puedan identificar y eliminar las causas

## 2) EL BENCHMARKING

El **benchmark** es un punto o nivel de referencia con el que compararse. Las empresas serenas suelen utilizar las técnicas de **benchmarking** para comparar su actuación en áreas clave con los resultados conseguidos por las mejores del mundo. El **benchmarking** aporta una visión de los que es posible, una comprensión de cómo se puede conseguir, y una meta a la que aspira y que debe superar.

Normalmente suele ser difícil intentar mejorar la actuación. Las posibilidades de mejora pueden ser enormes, y limitarse a las mejoras basadas en la actuación actual reduce nuestras posibilidades de logros. Para convertirnos en productores de categoría mundial, debemos adoptar técnicas de categoría mundial. Sólo el **benchmarking** nos aporta información sobre lo que se requiere para conseguir una actuación de categoría mundial.

Las empresas necesitan comprender las habilidades y los procesos que son claves para su éxito, y para satisfacer las necesidades de sus clientes. El **benchmarking** puede ofrecer a los gestores los datos que les permitan revisar

críticamente sus actuaciones en estas áreas claves, comparándolas con las de las mejores empresas del mundo. El **benchmarking** puede producir las ventajas siguientes, si se realiza con eficacia.

- \* Una comprensión de las actividades y de los procesos que son claves para el éxito de la empresa, y para satisfacer las necesidades de sus clientes
- \* Alertar a los gestores de lo que es posible en una organización de categoría mundial.
- \* Marcar normas objetivas de actuación en actividades clave, para que estén iguales o sobrepasen a las mejores del mundo
- \* Una visión del mundo en que otras empresas cumplen los niveles de categoría mundial.

Se pueden establecer niveles de referencia o **benchmarks** para casi cualquier característica de la empresa. Los ejemplos siguientes ilustran la gama de posibilidades.

1. Satisfacción de los clientes
  - ajustes del producto a las especificaciones
  - fiabilidad
  - puntualidad en las entregas
  - tiempos de espera
2. Actuación financiera
  - ventas por empleado
  - antigüedad de las deudas
  - inversiones.
3. Distribución
  - costes de las actividades de distribución.
  - duración del ciclo de distribución.
  - número de niveles de distribución.
4. Compras
  - número de proveedores
  - proveedores por comprador.
  - entregas tardías
  - tasa de rechazo
  - insuficiencias.
5. Gestión de materiales
  - espacio de almacén.
  - stocks
  - duración de los ciclos.

6. Diseño
- tiempo que se tarde en introducir un nuevo producto
  - número de cambio técnicos

El equipo puede identificar las actividades clave utilizando información extraída de una serie de fuentes, entre ellas las siguientes

- 1 Encuestas entre clientes Realizadas por la empresa para determinar su actuación y las necesidades de sus clientes, o realizadas por una asociación profesional
- 2 El análisis funcional identifica la finalidad de la empresa y la de cada una de sus funciones, en cuanto a la satisfacción de las necesidades de sus cliente Las actividades clave identificadas por este proceso se pueden utilizar como punto de partida de un programa de **benchmarking**
- 3 El análisis financiero indica las actividades que representan una proporción importante de los costes, o en las que se producen costes significativos por no conformidad Estas actividades pueden constituir objetivos clave para el **benchmarking**

La práctica del **benchmarking** suele incorporar el análisis de la competencia Esto supone analizar la actuación de la empresa y de los productos comparándolo con el de sus competidoras principales Se puede utilizar técnicas como el diseño técnico inverso y el análisis de mercado Estas técnicas son útiles al formular una estrategia de producto o de marketing No obstante, el **benchmarking** es un concepto mucho más amplio Estudia las habilidades y los procesos necesarios para crear un nivel de actuación que se imponga en todo el mundo Las empresas más sofisticadas no limitan su atención a su propio sector Suelen estudiar otros sectores en los que se utiliza procesos similares Estos permiten no sólo igualar el nivel de actuación de sus competidores, sino saltar por encima de ellos Pueden utilizar a diversas organizaciones como modelo de **benchmark** Entre ellas

- 1 Otras partes de su propia organización otros departamentos, divisiones o empresas. En este caso, es probable que la información sea accesible, pero puede producir resultados "tranquilizadores" y estrechos de miras
2. Los competidores. Esto es útil, porque muestra su nivel de actuación con respecto de sus competidores directos Estos son la gente a quien los clientes de usted podría optar por comprar hoy mismo si usted deja de satisfacer sus necesidades El análisis de la competencia es la parte vital de cualquier estrategia empresarial Tiene, no obstante, la desventaja de que lo limita a los

niveles de actuación que actualmente se alcanzan en su propio sector. También suele ser difícil conseguir información sobre los competidores de uno, a no ser que sea de dominio público.

3. Otros sectores. Las empresas que actúan en sectores de actividad diferentes al de usted pueden llevar a cabo actividades similares de manera totalmente diferentes.

Se requieren dos tipos principales de información para preparar un programa eficaz de benchmarking. Son los siguientes:

1. ¿Quién tiene un nivel de actuación de categoría mundial en la actividad en la que usted quiere marcar niveles de referencia?  
Esta información se puede conseguir de varias fuentes, tales como:

a) Sus clientes y sus proveedores: muchas veces dispondrán de información sobre los competidores de ustedes, y sobre su actuación en áreas determinadas.

b) Los estudiosos, los periodistas, los consultores y los agentes de bolsa: muchas veces tendrán una visión más amplia de otros sectores.

c) Las asociaciones comerciales de su sector, o de otros.

d) Sus empleados. Pueden tener experiencias útiles, sobre todo en los sectores de ventas al por menor y de servicios.

2. ¿Cómo se consigue la información necesaria que sirva de nivel de referencia?  
En la mayoría de los casos, sólo es posible conseguir información sobre lo que ha conseguido una empresa. No se dispone fácilmente de información descriptiva de cómo se han conseguido los éxitos. Entre las fuentes principales de información se encuentran las siguientes:

a) Contabilidad publicada, informes sobre el sector del mercado y revistas económicas.

b) Los informes de las asociaciones comerciales suelen ser una fuente útil de información sobre competidores que no están dispuestos a intercambiar directamente información.

c) Encuestas entre clientes (por entrevista personal o por cuestionarios).

d) Puede ser posible aproximarse directamente a las empresas cuando dichas empresas no son nuestras competidoras directas, y cuando podemos ofrecerles información a cambio. Este suele ser el único medio para acceder al conocimiento de cómo se consiguió el nivel de actuación en la práctica

El objetivo principal del **benchmarking** es arrojar luz sobre las oportunidades para mejorar el nivel de actuación en áreas clave. Es una técnica muy utilizada por las empresas líderes. Por ejemplo, Rank Xerox.

El **benchmarking** es un proceso continuo, pero solo es una herramienta más entre una serie de herramientas que pueden ayudar a las empresas a seguir siendo competitivas. Es una técnica muy poderosa para ayudar e identificar objetivos de actuación con respecto a parámetros clave. No obstante, es importante identificar sus implicaciones principales. Entre ellas se cuenta las siguientes:

- 1.- El **benchmarking**, por sí solo, no le indicará lo que se desean verdaderamente los clientes. Si un producto está obsoleto, ninguna mejora de los procesos de producción lo convertirá en competitivo.
- 2.- El **benchmarking** puede llevar a los gestores a concentrar su atención en cuestiones de competitividad ya existentes.
- 3.- El **benchmarking** no es más que el primer paso en el camino hacia la mejora. La empresa sólo se beneficiará si implanta mejoras.
- 4.- La práctica del **benchmarking** sólo sirve para identificar los niveles de actuación.

Las directrices siguientes son útiles al realizar un ejercicio de **benchmarking**.

1. Es importante evitar demasiada información. Esto puede conducir a la "parálisis del análisis". Concéntrese en unas pocas áreas críticas y no en demasiadas a la vez.
2. El **benchmarking** es una actividad costosa. Si se emprende sin un plan de acción para medir, controlar y mejorar los niveles de actuación, es un derroche de tiempo y dinero.
3. Los detalles sobre cómo se ha conseguido la actuación de categoría mundial sólo se pueden conseguir hablando con el personal de la empresa. La afirmación de que otra empresa ha conseguido una mejora radical de su

actuación tiene un valor limitado si no viene acompañada de información sobre cómo se ha conseguido. Será posible, entonces, determinar cómo se pueden adoptar estos métodos para aplicarlos en la propia empresa. Con este fin, es importante que la base de la comparación sea válida; los resultados sólo tienen un valor limitado para la propia empresa.

4. Normalmente, sólo vale la pena establecer niveles de referencia para las actividades que mejoran la satisfacción del cliente o que tienen repercusiones sobre la cuenta de resultados.

5. Es importante darse cuenta que el **benchmarking** sólo muestra lo que ya están consiguiendo otras empresas. Las cuestiones importantes cambian con el tiempo. Es importante diseñar un programa que mire al futuro, que aporte la información suficiente sobre los niveles de actuación necesarios para la generación siguiente.

### 3) DESPLIEGUE DE FUNCIONES.

El Despliegue de Función de Calidad (DFC) es una herramienta de planificación que se utiliza para ayudar a las empresas a concentrarse en las necesidades de sus clientes al establecer especificaciones de diseño y de fabricación. Reúne las habilidades de marketing, diseño técnico y fabricación desde el primer momento en que se concibe el proyecto, y asegura que se diseñan productos que reflejan las necesidades y los deseos de los clientes.

La herramienta principal que se utiliza en el DFC es la "casa de la calidad". Esta es una matriz que muestra las relaciones entre las necesidades de los clientes y las características técnicas. El DFC fue desarrollado originalmente en el Japón en 1972, por Mitsubishi, para ser utilizado en sus astilleros de Kobe. El proceso fue creado más tarde por Toyota y sus proveedores, que lo han aplicado al diseño de automóviles. Actualmente, la técnica se utiliza ampliamente en el Japón, y se empieza a adoptar en América y Europa por empresas como DEC, Hewlett Packard, AT & T y General Motors.

En el Japón esta técnica se ha utilizado con éxito para controlar el diseño y la fabricación de una amplia gama de productos, entre ellos:

- \* aparatos electrónicos de consumo.
- \* automóviles.
- \* electrodomésticos.
- \* circuitos integrados.

- \* ropa
- \* diseño de lugares públicos de esparcimiento, de puntos de venta y de viviendas.

El DFC asegura que la compañía se concentra en comprender las necesidades del cliente antes de que se lleve a cabo ninguna labor de diseño. Es posible que así se alargue la fase de planificación de los proyectos de diseño, pero normalmente se reduce tanto la duración total de la fase de diseño como el número de modificaciones del diseño realizado después de pasar éste a producción.

Las ventajas clave del DFC son las siguientes

1. Concentra el diseño de nuevos productos y servicios en las necesidades del cliente. Asegura que se comprenden las necesidades del cliente, y que el proceso de diseño está impulsado por necesidades objetivas de los clientes, más que por la tecnología
2. Establece prioridades dentro de las actividades de diseño. Esto garantiza que el proceso de diseño se concentre en las necesidades más significativas de los clientes.
3. Analiza el nivel de actuación de los productos de la empresa, comparándolo con los de sus competidores principales en cuanto a la satisfacción de las necesidades clave de los clientes
4. Concentrando el trabajo de diseño, se reduce la duración total del ciclo de diseño, y se reduce por lo tanto en tiempo necesario para sacar al mercado los nuevos productos. Según las últimas estimaciones, este ahorro de tiempo es de entre un tercio y la mitad de la duración del ciclo antes de la implantación del DFC.
5. Reduce el número de modificaciones de diseños posteriores a su paso a producción, asegurando que se dedica un trabajo concentrado a la fase de planificación. Así se reduce significativamente el costo de introducir diseños nuevos
6. Se promueve el trabajo de equipos, y se derriban las barreras entre los departamentos haciendo que participen los departamentos de marketing, técnico y de producción desde el inicio de cada proyecto. Cada uno de los miembros del equipo tiene tanta importancia como los demás, y todos tienen algo que aportar al proceso

**7. Aporta un medio de documentar el proceso, y una base sólida sobre la que se pueden tomar decisiones de diseño. Esto contribuye a proteger el proyecto ante los cambios inesperados en el personal.**

#### **ESBOZO DE LA "CASA DE LA CALIDAD"**

**1.- Los atributos de los clientes se detallan a lo largo del lado izquierdo de la "casa".**

**2.- Después, éstos se clasifican según sus prioridades. El nivel de actuación de la empresa y de sus competidores con respecto a estos atributos se detalla a lo largo del lado derecho de la "casa".**

**3.- Las características técnicas que pueden afectar a uno o más de los atributos de clientes se enlistan a lo largo de la parte superior de la "casa".**

**4.- El cuerpo de la "casa" se complementa con una matriz que muestra las relaciones entre las características técnicas y los requisitos del cliente. Se utiliza un número o un símbolo para manifestar el signo positivo o negativo de esta relación, y su magnitud.**

**5.- El tejado de la "casa" muestra la interrelación entre las diversas características técnicas. Manifiesta el modo en que la modificación de una característica puede afectar positiva o negativamente a otra. También en este caso se utiliza un número o un símbolo para indicar la magnitud de la relación.**

**6.- El nivel de actuación medido de cada una de las características técnicas del producto se compara a continuación con la de sus competidores principales, a lo largo de la base de la matriz. La base de la matriz también se puede utilizar para indicar en ella cualquier otra información que el equipo debe tener en cuenta al establecer objetivos para las características técnicas.**

**7.- Por último, el equipo registra a lo largo de la base de la matriz los objetivos de diseño para cada característica técnica. Es resultado de conversaciones intensivas entre los miembros del equipo interdisciplinario. ( ANEXO VII )**

#### 4) LOS PREMIOS DE LA CALIDAD.

Cada año se concede una serie de premios a la calidad en todo el mundo. Cada premio está gestionado por una organización diferente, y cada una lo juzga según sus propios criterios. Los premios suelen tener importancia en los respectivos países, y algunos la tienen en todo el mundo. El programa de premios puede desempeñar un papel significativo a la hora de hacer destacar la importancia de la calidad en la comunidad empresarial, y, en consecuencia, puede tener un papel importante que desempeñar en un programa de mejora continua de la calidad. En términos generales, los premios aportan los beneficios siguientes:

1. Hacen destacar la importancia de la mejora continua de la calidad dentro de las empresas que se presentan como candidatas al premio. La publicidad otorgada a los ganadores sobre su introducción con éxito de las mejoras de la calidad transmite a sus clientes y empleados un mensaje importante, y también pueden servir para generar el interés por la calidad total entre las demás empresas.
2. La presentación como candidatas al premio puede aportar emoción al proceso de mejora. También puede conducir al reconocimiento de los logros de toda la empresa, si ésta gana un premio.
3. Los criterios de concesión aportan a veces directrices útiles a las empresas que quieren implantar un programa de mejora continua de la calidad. Esto es cierto, especialmente, en el caso del Premio Nacional de la Calidad Malcolm Baldrige, de los Estados Unidos, en cuya documentación de inscripción se indican con detalle los criterios de selección.

Indicaremos a continuación de manera resumida algunos datos sobre los principales premios a la calidad que se otorgan en el mundo.

##### a) EL PREMIO BRITÁNICO A LA CALIDAD ( British Quality Award).

Este premio se fundó en 1984, y es administrado por la Asociación Británica de la Calidad. Esta asociación está conformada por una serie de empresas comprometidas con la mejora de la calidad. Se puede entregar un premio al año, o varios. También se entregan distinciones especiales a las empresas finalistas que han conseguido mejoras significativas de la calidad.

Las empresas candidatas son evaluadas por un jurado de 10 personas con amplia experiencia práctica en la gestión de la calidad. Parece ser que la selección de estos jueces se realiza por nombramiento, más que por solicitud abierta por su parte. Los jueces no reciben una formación específica sobre los criterios de selección para concesión de los premios.

La BQA afirma que sus criterios principales de selección es la existencia de pruebas de una mejora significativa de la calidad a lo largo de un período de al menos cuatro años. Esta mejora puede estar asociada a las actividades siguientes:

- \* Diseño o fabricación de productos
- \* Planificación u operativa de servicios
- \* Desarrollo u operatividad de un proceso

Los jueces buscan un proceso de mejora continua. Los elementos clave que buscan los jueces son los siguientes:

- \* Satisfacción de las necesidades de los clientes con costes competitivos.
- \* Mejora del nivel de actuación de los productos o de los servicios.
- \* Innovaciones tecnológicas para mejorar la calidad del producto
- \* Éxito comercial u operativo medible
- \* Motivación y educación del personal par la mejora de la calidad.
- \* Un nivel de calidad substancialmente mayor que el que impera en el conjunto del sector

#### **b) EL PREMIO A LA CALIDAD DE DIGITAL ESCOCIA ( Digital Scotland Quality Award ).**

La empresa Digital Equipment Scotland Ltd. administra el Premio a la Calidad Digital Escocia. Este premio está abierto a cualquier grupo o individuo que opere en Escocia. Los criterios de selección de los ganadores son similares a los que se aplican a los aspirantes al premio BQA.

#### **c) EL PREMIO IRLANDEÉS A LA CALIDAD. (Irish Quality Award).**

Este grupo es administrado por la Organización Irlandesa de la Calidad ( Irish Quality Organisation), organismo de la República de Irlanda equivale a la BQA. El premio está patrocinado también por la Confederación de Industrias

Irlandesas, por la Autoridad de Formación y Empleo y por el Congreso Irlandés de sindicatos. Se conceden anualmente tres premios principales.

1.- Cualquier empresa puede solicitar la concesión de la "Señal de la Calidad". Este premio se otorga en base a la respuesta a un cuestionario escrito y a una visita a la empresa. En este caso, se evalúa en la práctica a la empresa sobre una versión ligeramente ampliada de la norma ISO9000. Entre los criterios de evaluación se incluye, por ejemplo, la formación, los costos de calidad y la evaluación del personal, además de las exigencias de la norma ISO9000.

Cada criterio recibe su ponderación correspondiente. Todas las empresas que reciben una puntuación superior al 80% reciben la "Señal de calidad". Todas las empresas son informadas de su puntuación, y reciben un informe.

2.- Al final de cada año, las empresas que han recibido mayores puntuaciones dentro de cada sector reciben el "Premio Irlandés a la Calidad". Se eligen los ganadores en base a:

- \* Sus resultados generales máximos en su sector
- \* Sus resultados elevados de manera consistente en todas las áreas
- \* Sus resultados excepcionalmente elevados en algunas áreas
- \* Su énfasis sobre la planificación de la calidad
- \* Sus mejoras desde la auditoría anterior

3.- Se elige anualmente a un ganador general entre todos los ganadores sectoriales.

#### **d) LOS PREMIOS DEMING**

Se otorgan tres categorías de premios Deming: el Premio Deming, que se concede a personas individuales, el Premio Deming de Aplicación, que se concede a empresas, y el Premio Deming de Fábricas. Estos premios los concede desde hace más de treinta años la asociación Japonesa de Científicos e Ingenieros (AJCI). En 1970 se estableció un nuevo premio: el Premio Japonés al Control de Calidad. Se otorga a las empresas que han demostrado un compromiso sostenido con el control total de calidad durante al menos cinco años, después de haber recibido un premio Deming.

Estos premios se centran mucho en el control estadístico de calidad (es decir, la mejora de la calidad por medio del control de procesos), como base de un entorno total de la calidad (CTC). La lista de auditorías para la concesión de los premios Deming cubre los criterios siguientes.

1. Política empresarial.
2. Organización y administración.
3. Educación.
4. Implementación en departamentos concretos.
5. Los efectos del CTC sobre la calidad de los productos y otros parámetros clave, como los beneficios, la entrega, la seguridad y los costos
6. El modo en que la empresa piensa llevar adelante el programa de CTC.

#### **o) EL PREMIO DE LA CALIDAD MALCOLM BALDRIDGE.**

El Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige es un premio estadounidense a la excelencia en el logro y en la gestión de la calidad, que se otorga anualmente. El premio fue establecido en 1987 por el Congreso de los Estados Unidos, en recuerdo de un antiguo Secretario de Comercio, Malcolm Baldrige, y para fomentar la mejora de la calidad en toda la industria estadounidense. Aunque el premio se financia con las cuotas pagadas de los propios aspirantes, su administración es responsabilidad del Departamento de Comercio de los Estados Unidos, y recibe mucho apoyo del gobierno.

Existen tres categorías de premios

- 1 - A las empresas del sector de manufacturas.
- 2 - A las empresas del sector de servicios.
- 3 - A la pequeña empresa ( de menos de 500 empleados).

Se pueden considerar hasta dos premios por año en cada categoría. No obstante, desde el año 1988 en que se entregó el primer premio, hasta 1991, sólo se han concedido un total de nueve. Los ganadores han sido los siguientes:

1988 - Motorola

- Globe Metallurgical
- Westinghouse - División de combustibles nucleares.

1989 - Milliken and Company

- Xerox Business Products and Systems

1990 - General Motors - Cadillac Motor Car

- IBM - Rochester
- Federal Express Corporation
- Wallace Co Inc

Los premios sólo se conceden a "organizaciones con ánimo de lucro" establecidas en los Estados Unidos de América o en sus territorios.

#### f) PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD.

El Premio Nacional a la Calidad es el premio otorgado en México, el cual se entrega anualmente a empresas que logran trascender en términos de calidad. Este premio es auspiciado por fideicomiso de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). Este premio es otorgado solamente en una categoría, y es por empresa. Para poder concursar se debe llenar una documentación escrita y el Comité Evaluatorio realiza las auditorías pertinentes, y observará puntajes, para poder certificar la información expuesta. Cualquier tipo de empresa de la República Mexicana puede participar, ya que no es de carácter obligatorio, ya sea empresas con fines de lucro o no, o de cualquier sector empresarial. El Comité Evaluador está compuesto por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, por la Asociación Nacional de la Calidad y por el Instituto Mexicano de la Calidad (IMECA).

Los lineamientos para llevar a cabo la evaluación se apegan a la Norma ISO9000. Existen empresas reconocidas por su calidad como son:

- \* Sealed Power México (anillos de pistón)
- \* Hotel Camino real México
- \* Corporación Argos (embotelladora)
- \* Grupo Industrial Bimbo
- \* Compañía Siderúrgica de Guadalajara (láminas, vigas y varillas).
- \* Industrias Commonwealth (producción y comercialización de gases).
- \* Compañía restaurantera Vips

Las empresas que obtuvieron el Premio Nacional de la Calidad en 1990 fueron:

- \* Alambres Profesionales
- \* American Express Co. en México
- \* Hylsa - División de alambres y varilla.
- \* Xerox (planta Aguascalientes).

Sin embargo son muy pocas las empresas que lo han obtenido, ya que no se alcanzan los requisitos establecidos de reconocimiento mundial.

## 5) EL TRABAJO DE EQUIPO PARA LA CALIDAD.

El objetivo de la mejora de la calidad es incrementar la eficacia y la rentabilidad de la organización aumentando su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes externos aún coste mínimo. Ello requiere

1. Una comprensión clara de las necesidades de los clientes externos
2. Unos procesos internos que funcionen de manera eficaz para producir los resultados requeridos

Un programa de mejora de la calidad (PMC) es un planteamiento planificado y estructurado de la resolución de problemas que provocan **outputs** que no se ajustan a las especificaciones. Se pueden establecer tres tipos de equipos para contribuir a la consecución de objetivos específicos, como parte de un PMC

1. El equipo de mejora de la calidad (EMC) planifica y dirige el PMC
2. Los destacamentos especiales de medidas correctivas resuelven problemas complejos, característicamente, incluye a representantes de una serie de departamentos.
3. Los grupos de progreso son pequeños grupos para la resolución de problemas, extraídos de un único departamento

En la mayoría de las empresas se requieren cambios significativos al implantar un programa de mejora de la calidad. Para planificar y dirigir la implantación del programa, la mayoría de las empresas constituyen un equipo de mejora de la calidad. Este equipo debe estar compuesto por un presidente, un administrador y un representante de cada departamento

El propósito del PMC es planificar y dirigir la implantación de programa de mejora de la calidad. Es responsabilidad del jefe de cada departamento implantar el programa en su área. El EMC debe reunirse periódicamente. Su primer objetivo es desarrollar el plan de acción para el programa de mejoras de la calidad. Una vez completo éste,

debe ser presentado al director general y al equipo de dirección para su aprobación y su apoyo. Deben establecerse fechas límite firmes para cada actividad. El director general debe observar regularmente el progreso del PMC, trabajando conjuntamente con el presidente y el administrador del equipo. Esto contribuye a garantizar que el PMC se mantiene en marcha, y el equipo ve reforzada su seguridad de contar con el apoyo constante del director general y del equipo de dirección.

Un sistema eficaz para reconocer y eliminar los problemas que impiden la mejora de la calidad y la realización de trabajos libres de errores es parte esencial de cualquier PMC. Para conseguirlo, suele ser necesario considerar la posibilidad de introducir grupos formalizados de resolución de problemas.

Los grupos de progreso o también llamado Círculos de Calidad, suelen estar compuestos de un pequeño número de individuos de un mismo departamento, que trabajan un trabajo similar. El grupo se reúne regularmente para identificar, implantar y observar el progreso de las medidas tomadas para resolver los problemas que surjan en su área de trabajo. A veces puede ser necesario hacer participar a otros departamentos en las conversaciones, cuando estos están afectados indirectamente por un problema determinado.

Es fundamental que los miembros de los grupos de progreso estén formados para entender los objetivos del PMC, y el papel que tiene que desempeñar en la mejora de la calidad. También es importante que comprendan el modo de investigar los problemas y de implantar soluciones eficaces. Sin una formación adecuada, al grupo le resultará difícil implantar soluciones eficaces. Esto bien puede hacer que el grupo pierda interés y se disgregue.

Una vez descritas las herramientas de la calidad, es importante aportar y describir, así como presentar los gurúes su método para implantar la calidad, presentare un método que puede integrarse a la vida empresarial mexicana, y que no es considerada la calidad dentro de este instrumento solamente como un instrumento para la resolución de problemas sino también como una oportunidad competitiva, en donde entra el establecimiento de metas, educación, capacitación y diseño de un programa.

**MÉTODO CASTRO**

- I. Involucramiento de la Dirección.
- II. Entender las necesidades reales del cliente, así como las sustitutivas.
- III. Revelar los defectos latentes y el porcentaje de paso directo.
- IV. Detectar la calidad de diseño y la calidad de aceptación.
- V. Definir los parámetros de tolerancia de los defectos y fallas
- VI. Fijar métodos de medición
- VII. Programa de entrenamiento y Concientización ( nueva filosofía).
- VIII. Formación de equipos de mejora de la calidad (Círculos de Calidad).
- IX. Hacer de la motivación un proceso continuo
- X. Proceso de mejora continua del producto
- XI. Repetir el programa
- XII. Auditoría periódica del funcionamiento

Con la aplicación de este método se pueden obtener las siguientes ventajas:

- \* Reducción de costos
- \* Aumento de ventas.
- \* Aumento de fidelidad de clientes.
- \* Aumento de competitividad.
- \* Aumento de la rentabilidad.
- \* Aumento de la productividad.
- \* Menor porcentaje de fallas o defectos.
- \* Mayor porcentaje de paso directo.
- \* Satisfacción personal.
- \* Desarrollo Personal de todos los empleados.
- \* Personal competitivo y calificado.

Debemos especificar que un porcentaje de paso directo, es cuando un producto pasa directamente desde el primer proceso hasta el final sin modificación alguna por defecto. Los defectos pueden ser latentes, críticos, grandes o menores. Los defectos latentes, hacen referencia al término o artículos corregidos de aceptación especial, así como los ajustados, aunque el producto final sea bueno.

Los defectos críticos hacen referencia a características defectuosas que se relacionan con la vida y seguridad (por ejemplo, cuando los frenos no funcionan).

Los defectos grandes, son características que afectan seriamente el funcionamiento del producto (por ejemplo, cuando el motor no funciona, o cuando se cae el sistema del C P U).

Los defectos menores, son características que no afectan al funcionamiento del producto, pero no les gusta a los clientes.

Existen diez prácticas gerenciales que coadyuvan a la implementación de una filosofía de la Calidad.

1. Usar refuerzos positivos para reconocer y estimular conductas deseadas.
2. Preguntar y ofrecer ayuda para que los subalternos puedan hacer cada vez mejor su trabajo.
3. Solicitar opiniones e información antes de tomar decisiones.
4. Realizar preguntas efectivas, regulares y provechosas.
5. Mantener informado a todo el personal y compartir la visión empresarial.
6. Actuar oportunamente ante las inquietudes, necesidades y sugerencias de los subalternos.
7. Mantener un adecuado control administrativo de las operaciones.
8. Delegar consistentemente, con propiedad y buen criterio.
9. Tratar con dignidad y respeto a todos los subalternos.
10. Mostrar evidencia de un activo compromiso con el concepto de calidad.

En la práctica gerencial número uno hablamos de Refuerzos positivos para reconocer y estimular las conductas deseadas. Este punto es de suma importancia ya que en él se centra el cambio de conducta. Un refuerzo positivo es una conducta o acción del gerente que ocurre inmediatamente después de que el empleado hace algo bueno, más allá de lo común. El refuerzo puede ser algo tangible o intangible. Podemos mencionar que existen características de los refuerzos positivos, como lo son:

- cosas que cualquier persona dentro de la empresa puede otorgar.
- cosas que pueden otorgarse con relativa frecuencia.
- cosas que pueden otorgarse efectivamente.
- cosas fáciles de mantener bajo control.

Así como existen aspectos importantes del refuerzo positivo que crean un ambiente favorable:

- Muchos de los problemas organizacionales tiene un componente motivacional.
- Todo el mundo necesita reconocimiento y refuerzos positivos.
- El refuerzo positivo crea un clima favorable para asumir la responsabilidad.

Es importante descubrir que tipo de refuerzos positivos les gustan a mis empleados.

- Pregúnteles que les gusta.
- Observe sus conductas cuando trabajan.
- Este consciente de lo que hablan y platican.
- Experimente y pruebe ideas para ver si funcionan.

He aquí una lista de algunos refuerzos positivos, que se pueden utilizar para estimular al personal:

- Carta de felicitación por un buen acto.
- Halago verbal.
- Permitir que el personal reporte sus éxitos a la alta gerencia.
- Dar mayores responsabilidades.
- Memorando a los superiores resaltando la buena acción, con copia al empleado.
- Transmitir al empleado los elogios de la alta gerencia.
- Permitir al empleado escoger nuevas tareas.
- Escribir reporte de reconocimiento y colocarlo en el expediente del empleado.

- Eliminar la supervisión continua
- Dar un día adicional de vacaciones.
- Nombrar al empleado como representante en una reunión importante.
- Mejorar el área de trabajo
- Otorgar tiempo libre.
- Proveer ayuda secretarial
- Comentar efusivamente la buena conducta
- Eximir de requisitos a los que se obliga a otros.
- Transferencia a una labor más interesante
- Permitir salir más temprano
- Nota de reconocimiento en un lugar público
- Capacitación para un mejor trabajo o funciones
- Asignar ayuda o asistente
- Hablar con la persona sobre algo que le interesa.
- Asignar proyectos especiales
- Permitir que la persona ayude en algo importante.
- Dar las gracias, una sonrisa, etc
- Nota personal o llamada telefónica
- Permitir un horario deseado
- Permitir alternar varias responsabilidades
- Anticipar algo agradable a punto de suceder
- Promociones
- Aumento de sueldo
- Bonos económicos
- Estacionamiento
- Uso de vehículo de la empresa
- Uso gratuito de la cafetería
- Diplomas
- Invitación a almuerzos o a cenar
- Ropa con el emblema de la empresa.
- Objetos con el emblema de la empresa. (plumas ,tasas, etc.).

El perfil ideal de todo capacitador ante el enfoque de la calidad puede ser el siguiente

1. Liderazgo auténtico
2. Sentido empresarial
3. Enfoque a la calidad
4. Creatividad constante.
5. Responsabilidad social
6. Visión global
7. Integración/ especialización

8. Comunicación efectiva.
9. Negociación eficiente.
10. Estructura mental sólida.
11. Orientación a resultados.
12. Énfasis en el desarrollo.
13. Manejo eficiente de la información.

Existen diversas características sobre la conducta humana implícita en la filosofía de Calidad que se tienen que hacer presentes:

- \* Desarrollar confianza mutua
- \* Reducir el miedo
- \* Mejorar la comunicación
- \* Acabar con las barreras
- \* Crear el orgullo por el trabajo bien hecho

El mejoramiento de la calidad debe ser un espiral ascendente y continuo que conlleve a la mejora sistemática de los procesos del ambiente de trabajo. Ante ello el objetivo de la implementación es el realineamiento de la cultura empresarial para crear un ambiente de trabajo cada vez más positivo, optimizando la efectividad con que se utilizan los recursos de la empresa.

Para la implementación del mejoramiento de la calidad se debe tener en cuenta los escenarios prospectivos por área y función, en donde quedan integradas las funciones (social, administrativa, formativa, etc.) así como lo probable (lógico), deseable (utópico) y lo posible (futurible) dentro de esta área o función. Por otra parte es indispensable considerar la realización de análisis competitivo interno y externo de la empresa destacando las funciones y debilidades, así como estrategias claves como podría ser las siguientes:

#### 1) ESTRATEGIAS ENCAMINADAS HACIA LOS FINES ÓPTIMOS A LARGO PLAZO.

- a) Obtención de recursos humanos, materiales y financieros adicionales.
- b) Distribución estratégica de los recursos obtenidos manteniendo criterios de equidad y competitividad.
- c) Consolidación y seguimiento del proceso prospectivo general que guíe los procesos de planeación y evaluación de cada una de sus instancias.

- d) Generación de proyectos interinstitucionales de largo alcance.
- e) Generación de proyectos intrainstitucionales de largo alcance.

## **2. ESTRATEGIAS ENCAMINADAS A MEJORAR LOS RESULTADOS FORMATIVOS**

- a) Puesta en marcha de proyectos de calidad, tanto en lo administrativo como en lo formativos.
- b) Revisión periódica de los enfoques y contenidos de los programas , procedimientos, evaluación y políticas
- c) Desarrollo de acciones que incrementen la competitividad con apoyo de la evaluación
- d) Desarrollo de estrategias que fomenten el desarrollo integral del personal, para fortalecer la acción participativa y creadora de la empresa

## **3 ESTRATEGIAS ENCAMINADAS A CONSEGUIR EL MEJORAMIENTO PERMANENTE DE LA OPERACION**

- a) Generación y operacionalización de proyectos y acciones por la renovación capacitadora, apoyándose en el desarrollo y evaluación de los perfiles, procesos y resultados
- b) Implantación de operativos, equipamiento y apoyos para la modernización tecnológica
- c) Análisis permanente de la razón de ser de las afecciones curriculares, organizacionales, estructurales, de procedimientos y de contenidos
- d) Establecimiento de criterios de calidad y pertinencia con acciones innovadoras de modernización administrativa e institucional
- e) Revisión y vigilancia de los servicios e instancias de apoyo para la contribución y concurrencia hacia y para los fines de la empresa

#### 4. ESTRATEGIAS ENCAMINADAS A LA OBTENCIÓN DE IMPACTO EMPRESARIAL.

- a) Desarrollo de acciones para fomentar un proceso de socialización latente y progresivo.
- b) Desarrollo de proyectos y acciones que trasciendan la formación temporal, hacia la formación permanente, innovadora y continua.
- c) Desarrollo de estrategias y fórmulas de incorporación del personal más equitativamente y acorde con el sistema.
- d) Profundización de los conceptos de calidad y su aplicación en la investigación, en la formación y en el desarrollo.
- e) Búsqueda de estrategias renovadoras para la identificación y acompañamiento de compras de liderazgo y de sus líderes.

La conformación de los análisis y de las estrategias vislumbra la posibilidad de saber en que se esta mal e identificar que la verdadera competitividad se logra por el camino de la calidad en toda la empresa, ya que en la expresión más breve es hacer un trabajo consistentemente bien hecho con el compromiso de la mejora continua.

La calidad hace referencia a hacer lo debido, lo proporcionado, lo oportuno y lo adecuado en nuestras organizaciones, para colocar sus productos y/o servicios en los escenarios y mercados, con una clara ventaja competitiva. Para realizar la administración de este cambio complejo el área de capacitación debiera integrar la visión, las habilidades, los incentivos, los refuerzos positivos, los recursos y el plan de acción concreto a un fin común, "la calidad".

La calidad y sobre todo la mejora continua de está, lleva consigo y conlleva a la productividad de la empresa en términos materiales y humanos. Es por ello que se propone que el área de capacitación contemple la integración máxima de instrumentos y herramientas de la calidad, para eficientar los procesos administrativos y formativos a su cargo, y así de esta manera le será más fácil controlar los procesos y transmitir los preceptos de la calidad y por ende existirá mayor productividad en la empresa.

## SUMARIO

Como una respuesta a los retos que plantea la competitividad internacional para lograr una buena posición en la globalización de los mercados se presenta el anterior trabajo de investigación, para fortalecer la capacitación y el desarrollo personal a través de una actitud de cambio cultural, organizacional y asumir los preceptos de la calidad, que conlleva a la productividad de la empresa mexicana para que oriente sus procesos a la optimización de sus recursos.

En este contexto, el factor humano se constituye hoy por hoy como un elemento primordial de engrane para el logro de los objetivos de las organizaciones, es por ello que su formación y actualización permanente tanto en materia técnica como en el comportamiento humano son la clave para la modernización empresarial, en la cual debe darse una estrecha interrelación entre el factor humano con los procesos productivos y didácticos a fin de vislumbrar las posibilidades existentes para que la Capacitación y Desarrollo personal coadyuven de manera real al incremento de la calidad y productividad de toda la organización.

El cambio cultural propuesto es respuesta a la mala formación, educación y capacitación del pueblo mexicano, ya que con ello no se puede seguir adelante con miras a ser mejores. Esto en respuesta a que estamos inmersos ante el Tratado de Libre Comercio y ante el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), ya que las únicas empresas que sobrevivirán serán aquellas que tengan las posibilidades de competir con productos extranjeros en el mercado interno y externo. Estas exigencias ha provocado que muchas empresas se vean en la necesidad de generar cambios profundos en la organización, y uno de ellos es asumir la responsabilidad de capacitar a su personal.

La Capacitación ha sido vislumbrada en tres dimensiones estratégicas como medio cultural (formación), como medio de transmisión de conocimientos a nivel cognoscitivo y como instrumento de productividad, destacando la función esencial de la actividad humana en el campo de toda organización. En donde el

personal encargado de esta actividad primordial (capacitador y administrador de la función) debe actuar como verdadero agente de cambio pues tenemos la extraordinaria oportunidad de moldear la conducta de los trabajadores, buscar la excelencia de las organizaciones y contribuir como ciudadanos a hacer de nuestro país un México mejor e independiente.

Se debe contemplar diariamente la evolución de la capacitación para cumplir con su misión y contribuir al desarrollo de las empresas, adaptándose a las condiciones y exigencias del contexto económico, político y social en el que se ha desarrollado. Asimismo se brinda una base teórica que le sirve para identificar el papel que juega actualmente la capacitación dentro de la estructura y organización de las empresas. Ante ello a lo largo del trabajo presentado, se vislumbra la propuesta de ver a la capacitación con un propósito, el cual se identifica con la teoría estructuralista, la teoría de sistemas y con la filosofía de la calidad. Estas tres corrientes se encuentran interrelacionadas dentro del sistema de capacitación "Hacer que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente con sus compromisos, así como seleccionar los problemas que obstaculizan el desarrollo de los subsistemas de la organización y que impiden lograr los objetivos propuestos (Círculos de Calidad) de la manera más eficiente y rentable posible, desarrollando sus conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas, que incrementen su desempeño y por ende tener un personal calificado y competitivo"

La capacitación no es sinónimo de la educación. La capacitación dentro de las empresas forma parte de la educación y formación integral de las personas. Así como la capacitación es aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta, por lo tanto los cambios que se produzcan en los trabajadores deben ser producto de las necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en la línea de trabajo. La capacitación solamente se constituye como un insumo de la productividad; por lo tanto, los programas de capacitación que se dirijan a acrecentarla deben formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional (Desarrollo Organizacional, Calidad Total), que enlacen o conecten los cambios de conducta con los cambios de estructura, sistemas, normas, filosofía, procedimientos y tecnología de trabajo.

Se considera indispensable en el momento actual asumir los nuevos parámetros de competitividad que imperan en el mercado internacional. a) Los productos y

servicios deben estar libres de fallas. b) Entregas oportunas del producto. c) Precio competitivo a nivel internacional. Para cumplir con las exigencias del mercado, las empresas tienen que conjugar sus esfuerzos tecnológicos, estructurales, administrativos y humanos para elaborar una nueva filosofía en la que impera la prevención sobre el error y la colaboración de sus miembros para hacer correctamente desde la primera vez y poder cumplir con los siguientes propósitos: a) Incremento de la calidad. b) Entregas a tiempo. c) Reducir los desperdicios de tiempo, esfuerzo y materia prima para abatir así el costo de producción. Lo anterior implica la necesidad de dar un impulso a la capacitación, de verla como una inversión así como asumir e identificar el costo de oportunidad y el costo beneficio que este proceso deja y equilibrar en esta área la oferta y la demanda del servicio.

Bajo esta perspectiva el pedagogo tiene mucho por hacer ya sea como instructor externo o interno, como administrador de la función, como diseñador didáctico, o como jefe del área de capacitación. Es una responsabilidad asumida por un número considerablemente bajo de egresados en esta licenciatura, pero las personas que están dentro y la asumieron nos demuestran que todo egresado incursionado en la capacitación puede llegar muy alto y aportar nuevas estrategias dentro de cualquier empresa.

Esta investigación no es un trabajo acabado ni agotado en su totalidad, ya que la capacitación gira al rededor del capital humano y por lo tanto este es cambiante y evolutivo. Solamente es un eje de análisis de el grande campo de la capacitación.

**"NO CABE DUDA QUE LAS EMPRESAS MEXICANAS VIVEN LOS MOMENTOS MÁS CRÍTICOS DE SU HISTORIA, HECHO QUE LAS OBLIGA A TOMAR DECISIONES ESTRATEGICAS, DE LO CONTRARIO PODRIAN DESAPARECER".**

# ANEXOS







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

No DE REGISTRO DEL  
AGENTE CAPACITADOR

NO LLENAR

NUMERO CACION SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR

DATOS GENERALES DEL PROGRAMA

SISTEMA GENERAL

NOMBRE

DURACION

HRS

PUESTO AL QUE SE DIRIGE

AREA OCUPACIONAL

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

OBJETIVOS GENERALES

CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA

METODOLOGIA DE LA INSTRUCCION

Nº DE REGISTRO DEL  
AGENTE CAPACITADOR

NO LLENAR

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR

NOMBRE DEL MODULO

DURACION TOTAL

HRS

OBJETIVOS PARTICULARES

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION EN HRS	
			TEORIA	PRACTICA
	EL PARTICIPANTE			

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION EN HRS	
			TEORIA	PRACTICA
	EL PARTICIPANTE			

### TECNICAS DE INSTRUCCION

INDIQUE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A  
EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

### RECURSOS DIDACTICOS

INDIQUE EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR  
POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

### EVALUACION

INDIQUE EL PROCESO DE EVALUACION A  
EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

### BIBLIOGRAFIA



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
 SUBSECRETARIA "B"  
 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	NOMBRE DEL ENT FEDERATIVO		NOSE LLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GRUPO DE LA EMPRESA			NOSE LLENE
TIPO DE CONTRATO		FECHA DE CELEBRACION DEL PLAN O PROMOCION DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY	% TOTAL DE TRABAJADORES
INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>	LEY <input type="checkbox"/>	_____	_____
COLECTIVO <input type="checkbox"/>			HOMBRES _____ MUJERES _____
		DIA MES AÑO	

II- CARACTERISTICAS DEL PLAN

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN	_____	Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR
		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 SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL, O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____	_____
NOMBRE	NOMBRE
_____	_____
FIRMA	FIRMA

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



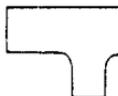


IV- NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES  
 POR PUESTOS DE TRABAJO \*

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRAMAS 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 NORMALENE

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



SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
SUBSECRETARÍA "B"  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD  
FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y  
PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

RFIC DE LA EMPRESA/PATRON

I - DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA/PATRON			
CALLE	Nº EXT.	Nº INT.	T. REGIMO
COLONIA	PUEBLACION	C.P.	NOM. LEGIT.
MUNICIPIO	ENTIDAD FEDERATIVA		
NO. DE REGISTRO DEL PLAN		NO. DEL DICC. DE REGISTRO	

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

1. RFIC DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	6. DENOMINACION DE PUESTOS	<input type="checkbox"/>	INSTRUCTORES EXTERNOS	<input type="checkbox"/>
2. NO. DE ESTABLECIMIENTOS	<input type="checkbox"/>	7. DURACION DE LAS EDIPAS	<input type="checkbox"/>	2. 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"/>	3. 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"/>	4. OTRAS MODIFICACIONES	<input type="checkbox"/>
5. PERIODO QUE ABARCA EL PLAN	<input type="checkbox"/>	0. 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, DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____	_____
NOMBRE	NOMBRE
_____	_____
FIRMA	FIRMA



DEPARTAMENTO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL  
 SUBSECRETARÍA DE  
 RECURSOS HUMANOS Y CALIDAD DE TRABAJO

FECHA EN QUE SE OTORGA

DÍA MES AÑO

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

EXPEDIDA AL C

NOMBRE DEL TRABAJADOR

REG. FED. DE CONT.

QUEN LEVA Y APRIBO EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL

PUESTO DE

EN

NOMBRE Y RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA/ENTIDAD

REG. FED. DE CONT.

CALLE

NO. EXT.

NO. INT.

COLONIA

PUEBLACION

EST.

MUNICIPIO

ENT. FEDERATIVA

ACTIVIDAD ESPECIFICA QUE SE LEVA EN LA EMPRESA

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

OPCION DE LA CONSTANCIA

PROGRAMA ESPECIFICO

ADHESION A PROGRAMAS  
 GENERALES

NO. DE REG.

EXAMEN DE SUFFICIENCIA O  
 COMPROBACION DOCUMENTAL

CLAVE

DURACION DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR

FECHA DE INICIO DEL PRIMER CURSO

MES

AÑO

FECHA DE TERMINACION

DEL ÚLTIMO CURSO

MES

AÑO

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

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

NÚMERO DE CURSO, EVENTO O NÚM. EDUCATIVO Y/O PROGRAMA GENERAL	PROGRAMA ESPECÍFICO DE LA EMPRESA		PROGRAMA GENERAL		DURACION (HORAS)	FIRMA DEL AGENTE CAPACITADOR
	INSTRUCCION INTERNA	NÚM. EXT. NÚM. INT. CAPACITADORA	AGENTE CAPACITADOR			
	NOMBRE	N.º I. C.	NOMBRE	Nº DE REGISTRO	NOMBRE	Nº DE REGISTRO

AUTENTICACION DE LA COMISION MAYA 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, RFC Y FIRMA

\_\_\_\_\_  
NOMBRE, RFC Y FIRMA



SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL  
SUBSECRETARÍA "B"  
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

FECHA		
DE	MES	AÑO

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA (PATRON)	REG. FED. DE CON*
	REG. IMSS

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

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

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GRUPO DE LA EMPRESA	Nº DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADENTRAMIENTO
--	---

RELACIONE A LOS TRABAJADORES AGRUPANDOLOS POR PUESTO DE TRABAJO

PUESTO DE TRABAJO	CÓDIGO (NOSE LLENA)	NOMBRE DEL TRABAJADOR	REG. STRUC. FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	FECHA EN QUE SE EMITE LA CONSTANCIA





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 LLENAR NO LLENAR

I - DATOS DE LA EMPRESA:

NOMBRE COMERCIAL	NO LLENAR	REG. FMSI			
CALLE	NO. EXT.	NO. INT.	COLONIA	POBLACION	CODIGO POSTAL
MUNICIPIO DELEGACION POLITICA	NO LLENAR	ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONOS	
SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO					
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GRUPO 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
_____	_____	_____
		INDIVIDUAL    COLECTIVO    LET.

III - DATOS DEL SINDICATO

DENOMINACION	NO. REGISTRO			
CALLE	NO. EXT.	NO. INT.	COLONIA	CODIGO POSTAL
POBLACION	MUNICIPIO DELEGACION POLITICA	NO LLENAR		
ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONOS		

#### 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 DA \_\_\_\_\_ 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 DOMICILIO \_\_\_\_\_

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

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APEROBIADOS 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

## INFORME SOBRE LA ACTUALIZACION RELATIVA A LA COMISION MIXTA MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

1- NUMERO Y RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA

--

No. DE REGISTRO DE LA COMISION MIXTA

No. DE OFICIO DE REGISTRO

2- DOMICILIO DE LA EMPRESA

CALLE	No. EXT. INT. TELEFONO
-------	------------------------

POBLACION

C.P. MUNICIPIO DELEGACION POLITICA

ENTIDAD FEDERATIVA

No. TELEFONO TELEFONOS

No. DE ENTRADA DE ACTUALIZACION

3- EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIAS DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO

--

4- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA  
DATOS ANTERIORES

NUMERO	FECHA

NUMERO	FECHA	FIRMA

5- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES ANTE LA COMISION MIXTA  
DATOS ANTERIORES

NUMERO	FECHA

NUMERO	FECHA	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 DEBO HABER ANOTADO EN LA PRIMERA HOJA (ANVERSO)
DIRECCION DE LA EMPRESA		
NO. DE ESTABLECIMIENTO		ANEXAR RELACION CON DOMICILIOS
NO. DE TRABAJADORES		
RELACION LABORAL		
NOMBRE DEL SINDICATO		
DOMICILIO DEL SINDICATO		
OTROS (ESPECIFICAR)		

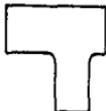
**VII CERTIFICACION DE LA ACTUALIZACION**

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EL ELIGIDO POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES

LUGAR Y FECHA \_\_\_\_\_

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

**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 RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EMPRESAS HASTA CON**

NO DE ENTRADA NO SE LLENE

**I DATOS GENERALES****10 TRABAJADORES**

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON				R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON	
CALLE	N.º 1	N.º 2	C.P.	REGISTRO PATRONAL DEL IMSS	
COLONIA		MUNICIPIO		TELEFONO	APARTADO POSTAL
MUNICIPIO DELEGACION POLITICA		NO SE LLENE	ENTIDAD FEDERATIVA		NO SE LLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA		NO SE LLENE	N.º TOTAL DE TRABAJADORES	HOMBRES	MUJERES

El caso de esta agente al Comisio Mixta requiere un documento de registro sobre una de actividades durante el ciclo.

**II CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

REPRESENTANTE PATRONAL			REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES			INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION
NOMBRE	FIRMA	R.F.C.	NOMBRE	FIRMA	R.F.C.	
						DIA MES AÑO DURACION EN EL CARGO
ANEXAR BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO		TIPO DE CONTRATO		INDIVIDUAL O	COLECTIVO O	LEY O

**III CARACTERISTICAS DEL PLAN**

NO DE ESTABLECIMIENTO EN EL QUE SE HIZO EL PLAN Y LA COMISION MIXTA	ESTABLECIMIENTO PATRONAL		N.º DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR
	INDUSTRIAL	TERCIARIO	PROGRAMAS ESPECIFICOS
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	FECHA DE INICIO		PROGRAMAS GENERALES
DEL _____ A _____	FECHA DE TERMINACION		N.º DE PARTICIPANTES EN ASESORIAS INDIVIDUALES DE ADIESTRAMIENTO
DIA MES AÑO	DIA MES AÑO		PRIMARIA
			SECUNDARIA

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

NO SE AVALIEN

PROPORCIONAR PUNTO SEPARADO LOS DATOS REFERENTES A R.F.C. LA CLAVE DEL IMSS Y EL MUNICIPIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS FORMADOS EN ESTE TIPO DE PLAN Y LA COMISION MIXTA

IV. DESCRIPCION DE LAS ACCIONES DEL PROGRAMA\*

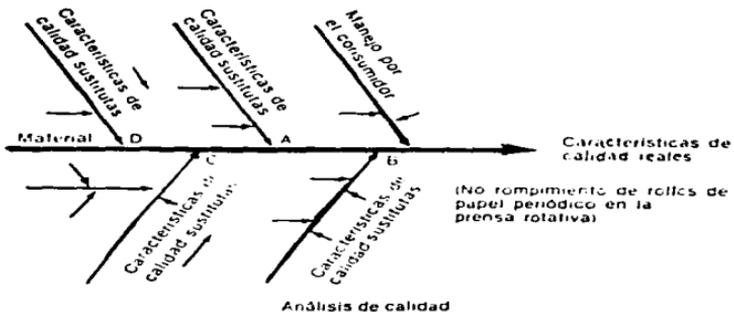
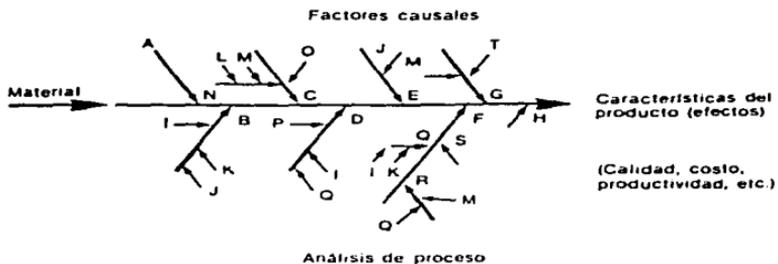
No. DE ETAPA	DENOMINACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO CONFORME AL ORDEN EN QUE SE CAPACITARAN.	No. TOTAL DE TRABAJADORES DE CADA PUESTO	NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS Y NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS A IMPARTIR POR PUESTO	DURACION TOTAL, DE HORAS	OBJETIVOS DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR				
						1) INSTITUCION CAPACITADORA	2) INSTRUCTOR EXTERNO	3) INSTRUCTOR INTERNO	4) AGENTE AUXILIAR	5) ASESOR EDUCACION BASICA
						CLAVE	NOMBRE	REGISTRO ST, PS 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 DC U





**FALTA PAGINA**

No. 263a la 270

**BIBLIOGRAFÍA**

- ABAD, C J. ET AL (1987) "Diccionario de las Ciencias de la Educación"**  
México Editorial Diagonal Santillana Vol I y II
- ABANCEL, A (1990) "Cultura organizacional"** México Editorial  
Serie empresarial
- ABURTO, J M (1992) "Administración por calidad"** México : CESCA.
- ARIAS, G F (1994) "Administración de Recursos Humanos"** México  
Editorial Trillas
- AROLDO, R (1990) "Psicología social"** México Editorial Trillas
- ARROBA, T (1990) "Como manejar la presión en el trabajo"** México  
Editorial Mc Graw Hill
- CASE, K y FRAI, R (1992) "Fundamentos de la Economía"** México  
Editorial Princes Hall
- CHIAVENNATO, I (1989) "Administración de Recursos Humanos"** México  
Editorial Mc Graw Hill
- CRAIG, R (1991) "Manual de Entrenamiento y Desarrollo personal"**  
México: Editorial Diana
- DAVIS, K (1990) "El Comportamiento Humano en el Trabajo"** México  
Editorial Mc Graw Hill

- DEOBOL, B V. (1974) "Manual de Técnicas de Investigación Educativa"** Argentina Editorial Paidós
- ELISONDO, D A (1995) "Manual ISO 9000"** México Ediciones Castillo
- GRAPIN, J P (1990) "Claves para la formación de la Empresa"** Madrid Editorial CEAC
- GRIFFINS, D (1991) "Implementando la Calidad"** México Editorial Panorama
- HARO, L (1992) "Psicología de las Relaciones Humanas"** México Edit Porrúa
- HORQUIN, Q F (1984) "Estadística Descriptiva Aplicada a las Ciencias Sociales"** México UNAM
- ISHIKAWA, K (1994) "¿Qué es el Control Total de Calidad?"** Colombia Editorial Norma
- KRAS, E (1991) "La Administración Mexicana en Transición"** México : Grupo Editorial Iberoamericana
- LAMSON, W F (1970) "Elementos de la Investigación"** Barcelona . Edic Omega
- LOPEZ, G R (1989) "Sociología de la Educación"** México UNAM ENEP - ARAGON
- LUNA, E y RODRÍGUEZ, P (1989) "Planeación Educativa"** México : UNAM ENEP-ARAGON

- MA GEHEE, W y THAYER (1992) "Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional México Editorial Limusa
- MENDIETA, A A (1980) "Métodos de Investigación y Manual Académico" México Editorial Porrúa
- MENDOZA, N A (1986) "Manual para determinar necesidades de Capacitación México Editorial Trillas
- PINTO, V R (1992) "El Proceso de Capacitación" Mexico Editorial - Diana
- REYES, P A (1990) "Administración de Empresas " México Editorial Limusa
- RODRIGUEZ, E M (1991) "Administración de la Capacitación" Mexico Editorial Mc Graw Hill
- RODRÍGUEZ, E M (1992) "La psicología del mexicano en el trabajo" México Editorial Mc Graw Hill
- RODRÍGUEZ, E M (1986) "Psicología de la s Relaciones Humanas" México Editorial Pax.
- RODRÍGUEZ, E M (1985) "Relaciones Humanas" Mexico Editorial el Manual Moderno
- ROMERO H JL (1991) (Cop ) "Apuntes para la asignatura de Legislación Educativa Mexicana México UNAM ENEP-ARAGON
- ROMERO, H JL (1990) "Compilación de Disposiciones Jurídico Administrativas en materia Educativa" México : UNAM ENEP-ARAGON
- ROJAS, N R. (1991) "Fundamentos Teóricos de Organización Educativa" México : UNAM ENEP-ARAGON

SILICEO, A. (1991) "Capacitación y Desarrollo de Personal" México : Editorial Limusa.

SOSA, P. (1992) "Administración por calidad" México : Editorial Limusa

#### DOCUMENTOS OFICIALES

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1991)  
México Porrúa

Poder Ejecutivo Federal "Plan Nacional de Desarrollo" 1989-1994 S. P.  
y P. En el Diario Oficial de la Federación México 31 de Mayo -  
de 1989. no 23

Secretaría del Trabajo y Previsión Social "Ley Federal del Trabajo".  
(1991) México