

318502

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL



ESCUELA DE ADMINISTRACION

Con Estudios Incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México
1983 - 1988

24

**LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO COMO
FACTOR TACTICO Y ESTRATEGICO EN LAS
EMPRESAS**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
LUIS FERNANDEZ ROMERO

ASESOR DE TESIS,
LIC. VICTORIA CONTRERAS CHAVEZ

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1990



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO COMO FACTOR

TACTICO Y ESTRATEGICO EN LAS EMPRESAS

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO 1

IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

1.1	Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	1.
1.2	Introducción y Período de Prueba	7.
1.3	Planeación del Desarrollo de Recursos Humanos	8.
1.4	Planeación de Carrera	15.

CAPITULO 2

DISPOSICIONES LEGALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

2.1	Filosofía de la Capacitación	25.
2.2	Planeación de la Capacitación	28.
2.3	Detección y Análisis de las Necesidades de Capacitación y Adiestramiento	42.
2.4	Enfoque Legal y Comercial	53.
2.5	Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento	58.
2.6	Formulación y Presentación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento	69.
2.7	Criterios Referentes a los Agentes Capacitadores	72.
2.8	Listas y Constancias de Habilidades Laborales	76.

CAPITULO 3

IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS

3.1	Conceptos y Objetivos	118.
3.2	Condiciones Organizacionales que crean las Necesidades del Desarrollo Organizacional	120.
3.3	Entrenamiento en la Sensibilización	123.
3.4	Estrategias, Tácticas y Actividades en el Desarrollo Organizacional	125.
3.5	Administración del Desarrollo Organizacional	133.

CONCLUSIONES

GLOSARIO

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Para todas las empresas es de vital importancia en épocas actuales la capacitación, ya que trae consigo un mejor Desarrollo Organizacional en -- donde éstas resulten lo más efectivas y eleven su productividad.

Es notorio reconocer que esto no es fácil en la práctica, sin embargo, el presente documento demuestra lo valiosa que es la participación del Licenciado en Administración de Empresas con especialidad en Recursos Humanos para el logro de los objetivos organizacionales, que teniendo como base inicialmente objetivos mensurables y con una herramienta, como son las políticas, los sistemas, los procedimientos y los métodos que a través de la buena aplicación de estos, se puede contar con el personal lo suficientemente capaz y que a través de una detección de necesidades se pueden cubrir los puestos en forma oportuna, para así encaminar la buena marcha de un negocio y ofrecer a los accionistas mejores resultados.

Desde un punto de vista macroeconómico, el ser humano participa en la economía con dos diferentes funciones, las cuales son: la obtención y demostración de conocimientos para el logro de una mejor forma de vida; el otro es, el de contribuir a la riqueza de un país con el mejor aprovechamiento de los recursos que le ofrece el gobierno federal a las empresas.

En el presente documento se muestra en primera instancia, la importancia que tienen los recursos humanos, desde su reclutamiento hasta la planeación de carreras en las organizaciones, para así llevar a cabo una buena marcha del negocio.

En el capítulo segundo se maneja un sistema integral de capacitación en su filosofía y planeación, y las disposiciones legales referentes al ámbito de la capacitación y adiestramiento que se reglamentan en la Ley Federal del trabajo y a su vez, el porque de la importancia de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento y formulación de los planes y programas de la organización, auxiliándoles para dichos planes de agentes capacitadores, los cuales formulan una serie de listas y constancias de las habilidades laborales.

Posteriormente en el capítulo tercero, se empieza a desarrollar el tema del Desarrollo Organizacional, desde el marco teórico, así como los objetivos que busca, cumpliendo las condiciones que sean necesarias en su operación, tomando como base las técnicas de sensibilización y además utilizando como herramientas las estrategias y tácticas; para que así la administración de la empresa esté en posibilidades de tomar mejores decisiones, basada en la calidad y efectividad de sus Recursos Humanos.

CAPITULO 1

IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Toda empresa requiere del recurso humano para subsistir y crecer, así como éste depende de que las empresas le proporcionen trabajo y oportunidad de desarrollo, por lo que es importante desarrollar el recurso humano para que se realice en un trabajo que le proporcione seguridad, reto y satisfacción, obteniendo con esto, rendimiento, productividad y crecimiento a la empresa. A lo largo de este capítulo, veremos los aspectos más importantes que intervienen en el desarrollo de recursos humanos desde su ingreso a la organización.

1.1. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

El proceso de reclutamiento y selección de personal es el primer paso de desarrollo del individuo en la organización.

1.1.1. Definiciones.

A continuación se exponen las definiciones de dos autores sobre reclutamiento y selección de personal, para con base en ellas ofrecer la mfa:

William B. Werther y Keith Davis definen el reclutamiento y la selección - por separado y dicen que:

Reclutamiento "Es el proceso de encontrar y atraer a solicitantes adecuados para los empleos".

Selección "Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuales son los candidatos a los que se deberá contratar" (1).

Por otro lado Jaime Maristany dice que reclutamiento cuya raíz es "recluter" significa "acción y efecto de reclutar", siendo reclutar "alistar reclutas" o sea soldados.

La selección la define como: "La elección de una persona o cosa entre otras separándola de ellas y prefiriéndola" (2).

(1) W.B. Werther y K Davis "Direcc. de Personal y R.H." McGraw-Hill Edic. 82, p153-176

(2) J. Maristany "Empleo y Desarrollo de Personal" Ediciones Contabilidad Moderna-Buenos Aires, Edición 1972, p46.

Para definir el proceso de reclutamiento y selección de personal además de lo anterior, se toma en consideración lo siguiente:

Proceso.- Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno.

Reclutamiento.- Es atraer candidatos a la organización para ocupar un puesto.

Selección.- Es escoger de entre varios candidatos a la persona idónea para ocupar un puesto.

Visto lo anterior, se dice que el proceso de reclutamiento y selección de personal es el conjunto de fases sucesivas utilizadas para atraer candidatos y escoger a uno de ellos, a fin de ocupar un puesto.

Para llevar a cabo este proceso, autores tales como Fernando Arias Galicia (3) y Agustín Reyes Ponce (4) consideran las siguientes fases:

Fases que propone el maestro Fernando Arias Galicia:

- Vacante
- Requisición de personal
- Análisis de puestos
- Inventario de recursos humanos
- Fuentes de reclutamiento
- Solicitud de empleo
- Entrevista inicial
- Pruebas psicológicas
- Pruebas de trabajo
- Exámen médico
- Estudio socioeconómico
- Decisión final

El maestro Agustín Reyes Ponce propone las siguientes fases:

- Fuentes de abastecimiento
- Solicitud de empleo
- Entrevista
- Pruebas psicotécnicas y/o prácticas
- Encuestas
- Exámen médico

(3) F. Arias Galicia "Admon. de R.H." Trillas Edic. 1984, p260-274

(4) A. Reyes Ponce "Admon. de Empresas" Limusa Edic.1975, p 262-264

A mi juicio, el proceso debe comenzar desde el análisis de las fuentes de reclutamiento, no porque las otras no sean importantes sino por las siguientes:

1.- Porque si necesita cubrir un puesto, es porque está vacante, sea por reemplazo o por ser un puesto de nueva creación.

2.- Porque la requisición de personal es un documento en el que se notifica al departamento de personal, la necesidad de cubrir un puesto, señalando sus motivos, fecha en que debe ser cubierto, tiempo por el que se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo, así como algunas características de puesto, de donde se recurre al análisis y valuación del mismo para determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona.

3.- Porque el inventario de recursos humanos es la localización del candidato dentro de la misma organización.

En conclusión, los aspectos anteriores son funciones del departamento de selección de personal, más no fases del proceso.

A continuación se explican las fases que a mi juicio forman parte del proceso de reclutamiento y selección de personal.

1.1.2. Fuentes de reclutamiento.

Como ya se dijo, el reclutamiento es atraer candidatos a la organización para ocupar un puesto, y los medios de que se valen para lograrlos son los que se denominan "Fuentes de Reclutamiento", estas son internas o externas, a saber:

Internas.- Se refiere a la atracción de candidatos dentro de la misma organización, tales como familiares o amistades de su propio personal.

Externas.- Se refiere a la atracción de candidatos fuera de la organización por medio de agencias de colocación, medios publicitarios y universidades entre otros.

1.1.3. Solicitud de empleo.

Es el documento que los candidatos o solicitantes llenan con datos personales, familiares, experiencia laboral, escolaridad, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo, puesto y sueldo deseados, entre otros.

Esta solicitud es de gran utilidad para determinar si el candidato cubre los requisitos mínimos.

1.1.4. Entrevista inicial.

En la entrevista se trata de detectar los aspectos más sobresalientes de cada uno de los candidatos y su relación con los requerimientos del puesto, tales como: aspecto físico, facilidad de palabra, habilidad para relacionarse, entre otros. De esta forma se puede ir eliminando a aquellos que no reúnan dichos requerimientos. En esta entrevista debe informarse también acerca del trabajo, el sueldo, el horario y las prestaciones para saber si le interesa al candidato cubrir el puesto.

En pocas palabras, se afirma que la entrevista es la comunicación interpersonal que tiene por objeto recabar información. Sus fases son:

Inicio.- En esta fase se tiene el propósito de disminuir las tensiones del solicitante, tratándolo cordialmente, es lo que se conoce como "Rompiendo del Hielo".

Címa.- Es propiamente la entrevista e incluye la historia laboral, educativa y personal, tiempo libre y proyectos a corto y largo plazo.

Cierre.- Es el tiempo que se le da al solicitante para que haga las preguntas que juzgue necesarias y se le oriente sobre el siguiente paso a seguir.

1.1.5. Pruebas psicológicas y técnicas.

Con las pruebas psicológicas se pretende valorar la habilidad y potencialidad del individuo, así como su disponibilidad para cubrir el puesto y las habilidades de futuro desarrollo.

Las pruebas técnicas debe hacerlas al candidato el futuro jefe para comprobar si cuenta con los conocimientos y experiencia que el puesto requiere.

1.1.6. Investigación socioeconómica.

Antes de tocar este punto, se hace notar que existe una gran diversidad de opiniones en lo que se refiere a que fase debe ser primero, si las investigaciones o el examen médico, si se ha observado la frecuencia de cada fase es con la finalidad de ir eliminando candidatos y dejar las más costosas al final para tener menor número de ellos. Los que opinan que debe ser primero las investigaciones es porque el examen médico es más costoso y llegarían menos candidatos a él, y quienes opinan lo contrario, porque se podría eliminar mayor número de gentes en el caso anterior, sobre todo si se trata de mujeres.

En conclusión, se estima que debe ser primero la fase de investigaciones en el caso de candidatos varones y el examen médico en el caso de mujeres.

Visto lo anterior, se hablará de las investigaciones socioeconómicas, mismas que deben contribuir a :

- 1.- Conocer posibles situaciones conflictivas que afecten en el rendimiento del trabajo, por medio de una información de actividad socio-familiar.
- 2.- Tratar de conocer la actitud, eficiencia y responsabilidad de acuerdo a las actividades desarrolladas en otros trabajos.
- 3.- Verificar la honestidad de la información proporcionada.

La fase de investigación tiene como finalidad corroborar la información obtenida de la solicitud del candidato, así como los datos proporcionados por él en la entrevista, también se investigan sus condiciones de vida y se verifican sus antecedentes por medio de las opiniones de las personas con quienes mantiene relación.

Los aspectos que se investigan son: aspectos personales, familiares, laborales y situación económica.

1.1.7. Exámen médico.

Esta fase es de gran importancia en las organizaciones, pues llegan a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índice de puntualidad y ausentismo, que llegan a afectar aspectos de desarrollo de la organización.

Con estos fundamentos se evitará el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñara eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades, además estos fundamentos han servido como apoyo legal, económico y social para establecer reglamentos y políticas que protegen al aspirante cuando ingresan a un trabajo.

A continuación se muestran una serie de enunciados de higiene y seguridad emitidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en sus reglamentos:

Artículo 15.- "Los patrones están obligados a mandar practicar exámen médico de admisión periódicamente a sus trabajadores".

Artículo 16.- "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión, periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite".

Artículo 17.- "En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por autoridad".

El exámen médico de admisión debe ser realizado por un médico especializado en medicina del trabajo, mismo que deberá conocer el tipo de actividad que desempeñará el futuro trabajador, a fin de determinar si las condiciones físicas le permitirán realizar su trabajo.

Con lo anterior se cumple lo siguiente:

1.- Contratar a individuos capacitados para la realización de determinado trabajo.

2.- Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal.

3.- Proporcionar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.

4.- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

Quando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza, (si se emplea al individuo) se perjudique más su salud o la de aquellos relacionados con él, es necesario el rechazo y debe dársele la razón por la que se tomó esa decisión.

En conclusión, deben tomarse en cuenta los siguientes puntos en relación al exámen médico:

1.- La capacidad física de los trabajadores no es igual.

2.- El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos.

3.- Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales.

1.1.8. Decisión final.

Con base en la información obtenida en cada una de las fases del proceso, se evalúan los requerimientos del puesto con las características de los candidatos y se presentan al jefe inmediato y al jefe del departamento para su consideración y decisión final.

Cabe decir que es importante y recomendable que la decisión final la tome el jefe inmediato del futuro empleado, al departamento de selección de personal corresponde sólo un papel de asesor en dicha decisión final.

En esta como en las fases anteriores en las que por cualquier circunstancia se interrumpe el proceso de selección, es función social y obligación profesional orientar a los candidatos para el mejor aprovechamiento de sus recursos.

1.2 Inducción y Período de Prueba.

1.2.1. Inducción.

Ingresado el nuevo empleado, entra en un período de integración a su nueva empresa, mismo que es particularmente importante para su futuro y para su aceptación por parte de los demás integrantes del grupo. La mayoría de las empresas sólo presentan al ingresante con sus compañeros más inmediatos y lo conducen a la oficina de personal para que le sean tomados los datos necesarios para su inclusión en las distintas áreas administrativas.

Cuando un empleado ingresa a una organización, debe aprender no solamente aspectos profesionales, sino también culturales, pues cada empresa tiene sus propias costumbres y personalidad. En lo que se refiere a sus costumbres, deben darse indicaciones generales al nuevo empleado y a él toca descubrir las que no se le han hecho conocer.

Una adecuada presentación implica una reunión con el grupo al que más directamente pertenece el nuevo empleado, presentándolo y haciendo un breve historial sobre sus antecedentes y de los demás que integren el grupo. El tiempo que pueda llevar la reunión, servirá para lograr un principio de ruptura en la tensión que existe siempre en el ingresante.

La inducción implica también presentar al nuevo empleado las personas con las que tendrá relación habitualmente: de esta manera se evitará que el empleado deba presentarse por sí solo, lo que resulta incómodo y deja una impresión negativa.

1.2.1.1. Folleto de inducción.

Como medio de información se entrega al nuevo empleado un folleto que contiene los aspectos básicos para moverse dentro de la empresa con cierta seguridad, tales como, quienes son las personas que ocupan los puestos superiores, en qué piso o área está cada una de las grandes divisiones de la empresa, donde está el médico, donde el comedor, como se pagan los sueldos y cuando, que prestaciones hay y como se otorgan, en fin, toda la información típica de la empresa que le sea de interés al nuevo empleado.

Este folleto suele hacerse en tono poco formal, con dibujos que ilustran los temas a tratar y se entrega el primer día de trabajo o antes si es posible.

Una de las cosas importantes de este folleto es que esté actualizado, cosa que resulta un poco difícil si se desea dar información sobre personas u organizaciones, esto se evitará si se imprime un folleto sobre lo más permanente y un anexo suelto con las informaciones que cambian constantemente.

1.2.1.2. Reunión de inducción.

Resulta útil hacer reuniones periódicas de inducción, periodicidad que puede ser mensual, pero realmente estará dada por la cantidad de ingresantes que haya en un determinado período.

La reunión sirve para dar a los nuevos empleados una amplia visión de la empresa: cuando mayor es esta, más importante es explicarla a los nuevos miembros para que tengan un panorama de la organización donde han ingresado. Así, estas personas adquieren un mejor sentido de la utilidad de su trabajo en el conjunto y se integran más en esa comunidad.

Es importante también, que en esta reunión se dirija a los nuevos empleados al Gerente de Recursos Humanos, quien podrá aclarar las dudas que ellos tengan y ponerlos al tanto de la empresa a nivel de relación personal.

1.2.2. Período de prueba.

En la Ley Federal del Trabajo no se contempla tal período, ni contratos de veintiocho y treinta días, pero sí se dan contratos por veintiocho días en la práctica, que se utilizan con el mismo fin y las personas que ingresan a una empresa saben que están sujetas a dichos contratos o a lo que se manejará en este punto como período de prueba, tanto en lo profesional como en su integración en el grupo.

Uno de los elementos en este período es la descripción de tareas. El supervisor deberá entregársela al nuevo empleado y aclarar con él todos los puntos de ella, para que actúe con seguridad, también debe explicarle el trabajo a realizar en el detalle que corresponde al tipo de puesto.

Es conveniente mantener entrevistas con el empleado sobre su marcha en la empresa y al cabo de un tiempo, aproximadamente tres meses, dejar constancia de ello en una forma de evaluación del desempeño que se discutirá con el empleado.

Esto le da la confirmación de su aceptación, lo que si en algunos casos es claro, en otros no lo es tanto, ya sea por las características del supervisor o por las del supervisado. Así se elimina cualquier residuo de la angustia que tiene el nuevo empleado en una empresa.

1.3. Planeación del Desarrollo en Recursos Humanos.

Cuando el nuevo empleado ha concluido satisfactoriamente su período de prueba, se presenta otro problema que es el de su desarrollo. Todas las personas buscamos progresar constante y positivamente, tratando de alcanzar nuevas metas. Este deseo de progreso se refiere al desarrollo de nuestros conocimientos, emociones y relaciones. Este interés personal es también de la empresa, a ella le importa que su personal se perfeccione en sus conocimientos para poder

solucionar los problemas que se le presenten en el desempeño de sus funciones; también para que el personal esté en condiciones de poder ocupar puestos de mayor responsabilidad, cuando sea necesario; igualmente interesa para lograr que manejen tanto sus problemas técnicos como sus problemas de relación con otros y finalmente para que estos conocimientos y estas emociones estén encuadrados en un amplio marco de referencia que le permita al empleado tener mejor claridad de cada una de las situaciones que se plantean y por lo tanto, esté en mejores condiciones para tratarlas más adecuadamente.

Lo anterior implica un interés para el empleado y la empresa que cubrirá una necesidad y repercutirá en beneficio de ambos, que es el desarrollo de recursos humanos.

Para iniciar un plan de desarrollo de recursos humanos requieren dos condiciones indispensables que son:

- 1.- Apoyo de la gerencia
- 2.- Compromiso individual

Para lograr resultados, el administrador de personal debe convencer e involucrar a todas las gerencias, y esto implica que sea el gerente o el primer nivel ejecutivo de la empresa quien apoye el plan de desarrollo.

El compromiso individual significa que todas y cada una de las personas involucradas estén dispuestas a llevar adelante un plan de desarrollo más allá de las dificultades que se presenten, haciéndolo serio y continuo. Debe ser una decisión con compromiso de manera que no se produzca frustración anunciando cosas que no se hacen o empezándolas sin darles fin.

1.3.1. Elementos de desarrollo.

El desarrollo de un empleado implica la intervención de dos elementos:

El primero, es la supervisión, que por ser el más cercano es el que tiene la responsabilidad directa de preocuparse por el desarrollo del personal bajo sus órdenes.

El segundo es administración de personal, que como responsable por las políticas de lo que se refiere a los empleados, debe procurar reunir las maneras para colaborar con la supervisión y ayudar al desarrollo.

Estos dos elementos requieren de otros, que son los que intervienen directamente en el desarrollo del hombre en la empresa, ellos son:

Remuneración

Trayectoria de empleos

Capacitación

La remuneración va de acuerdo con el desarrollo del hombre en el puesto, de la posición del puesto en la empresa y del desempeño hombre en otros puestos. -

Estas posibilidades son coordinadas por el administrador de personal y el supervisor, para que la remuneración crezca en armonía con el desarrollo del empleado en la empresa.

La trayectoria de empleados, es otro elemento importante para quienes trabajan en una empresa, importa aquí la debida evaluación de las posibilidades de carrera de una persona en una organización. La evaluación consta de dos aspectos importantes que son el hombre y la empresa. Es necesario tomar en cuenta que tanto la capacitación como la remuneración tienen que ser tratadas de distinta manera, de acuerdo con la carrera que se prevea para el empleado.

El último elemento es la capacitación. Como capacitarse es una manera de desarrollarse, y se presta a confundir capacitación y desarrollo.

La capacitación es un instrumento para ayudar al desarrollo de una persona, pero no es el desarrollo de ésta, ni tampoco el único elemento.

La capacitación debe ser administrada de acuerdo a las posibilidades de la persona en la empresa y a los intereses de ésta, pues quien más capacitado está podrá dar más.

Las compañías esperan normalmente que el empleado busque su desarrollo fuera de la empresa y sin ayuda, no toman en cuenta la importancia del estímulo ni las dificultades en tiempo y en dinero que tiene el hombre de hoy.

1.3.2. Definición de planeación del desarrollo de recursos humanos.

La planeación del desarrollo de recursos humanos es "El conjunto de técnicas que tienen por objeto coordinar los esfuerzos tendientes a ayudar a la evolución positiva de las personas que componen un grupo" (2).

(2) J. Maristany "Empleo y Desarrollo de Personal" Edit. Contabilidad Moderna-Buenos Aires edición 72 p163.

No se pretende con esto desarrollar a las personas, ya que es un esfuerzo individual, sino que se trata de que este desarrollo se produzca. Para lograrlo es necesario dar a las personas los elementos que le ayudarán a desarrollarse.

Esta ayuda se hará con base en lo que llamare técnicas y fuentes de planeación.

1.3.3. Técnicas de la planeación de recursos humanos.

Las técnicas que deben reunirse para lograr la planeación son:

Profesiograma

Creación de puestos

Inventario de recursos humanos

Evaluación del desempeño

Hojas de planeación

Organigrama

Carrera tipo

Profesiograma.

El profesiograma describe el conjunto de habilidades y rasgos psicológicos que debe poseer una persona, a fin de encausarse con éxito en la ocupación elegida, se emplea en la orientación profesional. Uno de sus objetivos es que las personas que siguen estudios formales conozcan el tipo de trabajo que tendrán si continúan esa rama profesional, a fin de que analicen su vocación para saber si concuerdan con las tareas que desempeñarán más tarde.

Creación del puesto.

Es la implantación de un puesto en una empresa y se da por las necesidades de la misma, suele decirse también que es la ampliación de la dotación.

Inventario de recurso humanos.

A través del inventario de recursos humanos se tienen los datos que permiten conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, interés y actuación -

en el trabajo, entre otros, de cada uno de los miembros de la organización, para cubrir los puestos que vayan quedando vacantes y planear los cursos de entrenamiento necesarios para enfrentarse a las necesidades de la misma.

Evaluación del desempeño.

Por medio de la evaluación del desempeño se tendrá la opinión de los superiores sobre las necesidades y posibilidades del empleado, de donde se deriva la lista de potencial y el plan de capacitación. La lista de potencial permite evaluar el tipo de potencial y los niveles donde este se encuentra en la organización. El plan de capacitación concreta la acción para el entrenamiento del personal.

Hojas de planeación.

Las hojas de planeación son gráficas que muestran el desarrollo, en función de las carreras previstas dentro de la empresa y de cada una de las personas tomadas en cuenta en el plan.

Carrera tipo.

De la revisión del organigrama surgen las carreras tipo que permiten seguir una línea de posibilidades futuras a los miembros del grupo involucrados - que el plan de desarrollo.

El empleo de estas técnicas permite dar una información completa sobre la organización y quienes la componen.

No siempre se usan todas éstas y depende de los medios con que cuenta para hacer elecciones entre ellas: deben elegirse las técnicas que estén en condiciones de desarrollar y proporcionar elementos suficientes para lograr el objetivo.

1.3.4. Fuentes de planeación.

Para planear el desarrollo de recursos humanos, es necesario contar con datos que permitan visualizar una proyección futura de la empresa, a estos datos se les conoce como fuentes de la planeación y se dividen en dos grupos que son:

- Fuentes externas
- Fuentes internas

Fuentes externas.

Aquí se consideran los pronósticos sobre lo que se espera ocurrir en el ambiente de la organización, ya que esto tendrá influencia sobre ella. Estos pronósticos son:

1.- Pronósticos de la economía nacional.

Debe tenerse en cuenta el incremento del Producto Nacional Bruto, del ingreso de la población, de la industria y de la demanda de productos entre otros, ya que serán de gran utilidad para dar un marco de referencia general.

2.- Planes educativos a nivel nacional.

Es necesario informarse de que forma planea el gobierno invertir en la educación primaria, media y superior; así como, los planes de estudio que estarán en vigencia, a fin de estimar las habilidades que tendrán en el futuro los egresados de estos sectores educativos.

3.- Planes educativos a nivel institucional.

Es de consideración recurrir a las universidades y otros centros que tienen también un papel importante en la educación y formación del elemento humano para realizar la estimación de que hablamos en el punto anterior.

Fuentes Internas.

Este tipo de fuentes se refieren a la misma organización tales como: objetivos, pronósticos económicos y tecnológicos.

1.- Objetivos de la organización es necesario tener en cuenta los objetivos a los que quiere llegar la organización en el plazo que se fija en la planeación estas metas indicarán los requerimientos futuros de personal.

2.- Pronóstico económicos de la organización.

Tomando en cuenta los pronósticos económicos nacionales, la organización debe preparar los suyos, tales como:

intervención en el mercado, volumen de producción y ventas, entre otros, ya que son datos importantes para conocer el monto y la calidad de recursos humanos que se requerirán en el futuro. Así también los presupuestos sobre costos e ingresos proporcionarán un amplio panorama de la remuneración futura y los recursos económicos que se destinarán al aumento y conservación de los recursos humanos.

3.- Pronósticos tecnológicos de la organización.

Aquí es necesario tomar en cuenta una proyección de las necesidades tecnológicas, no solo en el campo de producción, sino también de la administración de la empresa en el plazo de la planeación, es indispensable para tener idea de los conocimientos y experiencia que deberán tener en el futuro los miembros de la organización, así como los puestos futuros y sus requerimientos.

1.3.5. La planeación del desarrollo y el sindicato.

Al hablar de la planeación del desarrollo de recursos humanos se piensa en el personal no involucrado en un Contrato Colectivo de Trabajo, tomando como base que no es factible hacer planeación con personal incluido en un convenio

Sin embargo, si se sabe de alguna persona con posibilidad de desarrollo, habrá que sacarla del convenio.

Al comparar los tipos de contrato individual y colectivo, el segundo suele tener mayor cantidad de puestos y en su mayoría, de puestos iguales, por lo que los cambios se dan con menor frecuencia. En pocas palabras, el nivel tecnológico y la acción del sindicato hacen que haya muchos puestos a nivel de acción mecánica: que haya puestos repetidos y cada vez que se presente una vacante, el sindicato pide ser cubierto, con lo que se tiene una estructura estática.

Los sindicatos nacieron para evitar que el personal sufriera injusticias por parte de la empresa. La realidad de la actitud sindical interesa para los efectos de la planeación porque da como resultado la elección de un elemento objetivo para regir la carrera del personal sindicalizado, este elemento es la antigüedad.

Los sindicatos realizan listas denominadas escalafones en donde se lleva el orden que corresponde para la ocupación de los puestos por la antigüedad de las personas, por medio de estas listas se realiza una primitiva planeación de carrera. Además de la antigüedad, los sindicatos han ido admitiendo otros elementos que ya en conjunto forman el principio de "capacidad, conducta y antigüedad" mismo que en este orden determina los ascensos. Pero eso no es todo, también se encuentran dos aspectos en el campo sindical, que son la desconfianza hacia la empresa y el temor al cambio.

A través del tiempo, el elemento de la antigüedad ha demostrado seguridad; es un sistema aceptado por los empleados en general, cualquier cambio produce una sensación de inseguridad y temor a las consecuencias. Pero como el sistema

produce injusticias, no cabe duda de que tanto el personal como el sindicato - preferirán en alguna medida un sistema más justo.

La aplicación de las técnicas de planeación son perfectamente utilizables para el personal sindicalizado.

La presencia del sindicato no debe presuponerse como irritante a los efectos de los planes, esto en cambio es de gran ayuda:

1.- En la medida en que los planes sean coherentes y ajustados a la realidad .

2.- En tanto el sindicato y la empresa mantengan relaciones que faciliten concretar los planes.

3.- Si la información que el sindicato da al personal es clara.

4.- Si se prueba al sindicato y al personal que el sistema propuesto es - justo, o sea, que tiene la cantidad suficiente de elementos objetivos y de distintos enfoques como para asegurar un buen nivel de equidad.

En conclusión, la planeación del desarrollo en el ámbito de personal sindicalizado requiere de una empresa activa y moderna, un sindicato al nivel de - tal empresa y una tarea ardua a cumplir. Es concretamente una manera de capacitar mejor, de estimular más y de ayudar positivamente a la realización de una - cantidad de personas que actualmente vegetan en sus puestos, siendo que tienen capacidad potencial que rendir a la sociedad y a la empresa.

1.4. Planeación de Carrera.

Una organización necesita hacer que los individuos recorran ciertas tra--- yectorias de carrera, para desarrollar las capacidades necesarias para ocupar - diversos tipos y niveles de empleos (1).

Una carrera incluye los puestos que se ocupan en la vida laboral. En algunos casos, estos puestos forman parte de un plan y para otros son cuestión de - suerte. El hecho de planear una carrera no garantiza el éxito; la experiencia, - la preparación y un poco de suerte desempeña un papel importante, sin embargo - cuando hay personas que se basan más en la suerte, es raro que estén preparadas para las oportunidades que se presentan. Para estar listo a las oportunidades, - tienen éxito las personas que elaboran planes de carrera y después toman medi--- das para concluirlos. En conclusión, una buena carrera tiene que administrarse por medio de una cuidadosa planeación.

(1) W.B. Werther y K. Davis "Direcc. de Personal y R.H." McGraw-Hill Edic. 82 p 223-224.

1.4.1. Definiciones y términos de planeación de carrera.

A continuación se dará primero tres definiciones de planeación de carrera, por ser el tema a tratar y después el significado de los términos más comunes en este punto.

Jaime Maristany define la planeación de carrera como "La técnica de coordinar la evolución de cada uno de los miembros de la empresa en ella" (2).

William B. Werther y Keith Davis dicen que la planeación de carrera es "El proceso mediante el que se escogen metas de empleo y se establecen las trayectorias hacia esos objetivos" (1).

Basado en lo anterior y en los términos que se verán más adelante, se ha decidido que la planeación de carrera es el proceso que se utiliza para seguir un patrón secuencial de empleos en la vida, tendientes al mejoramiento personal y de puestos futuros.

Los términos de que se habló anteriormente son:

Carrera.- Son todos los empleos que se ocupan en la vida.

Trayectoria de carrera.- Es el patrón secuencial de empleos que se tienen en la vida.

Metas de carrera.- Son los puestos futuros a los que se trata de llegar, como parte de una carrera.

Desarrollo de carrera.- Son los mejoramientos personales que se realizan para seguir un plan de carrera.

1.4.2. El departamento de recursos humanos y la planeación de carrera.

El departamento de recursos humanos debe tener mucho interés en la planeación de carrera de los empleados y de hecho la manejan a menudo, pues sus planes indican las necesidades futuras de empleo de la organización y las respectivas oportunidades de carrera. Además, los expertos en manejo de personal tienen mayores posibilidades de conocer las oportunidades de adiestramiento.

La participación del departamento de recursos humanos en la planeación de carrera ha dado algunos beneficios tales como:

(2) J. Maristany. "Empleo y Desarrollo de Personal" Edic. Contabilidad Moderna-Buenos Aires, edición 1972, p 162.

(1) W.B. Werther y K. Davis "Direcc. de Personal y R.H." McGraw-Hill Edic. 82 p 223-224

Desarrollo de empleados. La planeación de carrera contribuye a desarrollar grupos internos de talento, adecuados para los ascensos.

Disminución en la rotación de personal. El interés y la atención por las carreras individuales generan mayor lealtad hacia la organización, por lo que se consigue una menor rotación de personal.

Aprovechamiento del potencial de los empleados. La planeación de carrera anima a los empleados a aprovechar más sus capacidades potenciales, debido a que ya tienen metas específicas.

Contribución al crecimiento. Los planes de carrera y sus metas dan a los empleados motivación para crecer y desarrollarse.

Satisfacción de necesidades de los empleados. Con la oportunidad de crecimiento y desarrollo se satisfacen las necesidades de estima que tiene un individuo tales como, de reconocimiento y realización.

Cada vez hay más departamentos de recursos humanos que obtienen estos beneficios mediante la planeación de carrera, misma que fomenta de tres modos distintos, a saber: Mediante la educación, la información y el asesoramiento de carrera.

1.4.2.1. Educación para carrera.

En este caso, el departamento de recursos humanos debe hacer aumentar la conciencia de los empleados para que planeen adecuadamente sus carreras, proporcionando diversas técnicas educativas, como son: pláticas, memoranda y documentos de posiciones de ejecutivos superiores que estimulen su interés.

Si los ejecutivos comunican su fe en la planeación de carrera, otros gerentes tendrán posibilidad de hacer lo mismo.

Los talleres de trabajo y los seminarios sobre planeación de carreras incrementan el interés de los empleados, indicándoles los principales conceptos relacionados con la misma. También ayudan a descubrir actividades de desarrollo que les permiten progresar. Estas actividades educativas se complementan mediante información impresa o grabada sobre la planeación de carrera. Cuando el departamento de recursos humanos carece de personal necesario para dictar programas educativos, se usan programas públicos de universidades locales o asesores externos.

1.4.2.2. Información acerca de planeación de carrera.

Independientemente de la estrategia educativa que escoja el departamento de recursos humanos, debe proporcionar al personal otros datos necesarios para planear sus carreras. Por ejemplo, un estudio de investigación determinó que el cambio más importante que señalaron los empleados después de participar en el programa de planeación de carrera, era su conocimiento más amplio de como iniciar un cambio de carrera (1).

Parte de esta información debe incluirse en el sistema de datos del departamento de recursos humanos. Por ejemplo, las descripciones y especificaciones de empleos pueden resultar muy valiosas para alguien que esté tratando de establecer metas de carrera. De igual modo, los departamentos de personal deben identificar vacantes futuras de empleo mediante el plan de recursos humanos. Así mismo, los especialistas de personal deben compartir sus conocimientos sobre trayectorias de carreras.

Existen también las familias de empleos y se les conoce así a los distintos empleos que requieren capacidades similares. Aquí la trayectoria de carreras exige poca capacitación adicional, puesto que las capacidades de cada empleo están estrechamente relacionadas. Si los departamentos de recursos humanos informan a los empleados lo referente a las familias de empleos, ellos encontrarán trayectorias de carreras viables.

El principal problema de las familias de empleos es que con frecuencia los empleados desean saltarse los trabajos menos agradables. Para evitar esto, el departamento de recursos humanos debe establecer una progresión secuencial de empleos.

Es también labor del departamento de recursos humanos informar sobre trayectorias de carreras opcionales, tal como se muestra en el cuadro 1-A.

En conclusión, si a los empleados se les proporciona esta información, les quedarán reveladas las trayectorias de carreras que antes no les resultaban evidentes.

(1) W.B. Werther y K.Davis "Direcc. de Personal y R.H." Edit. McGraw-Hill edición 82 p 229.

1.4.2.3. Asesoramiento de carrera.

Algunos departamentos de recursos humanos, para ayudar a los empleados a establecer metas y encontrar adecuadas trayectorias de carreras, ofrecen asesoramiento por medio de consejeros que brindan recomendaciones completas. El consejero es simplemente alguien que conoce los intereses del empleado y le proporciona la información específica relacionada con los empleados. También los ayuda a descubrir sus intereses, administrándoles e interpretando pruebas de aptitudes y capacidades, como ejemplo, la prueba de registro de preferencia de Kuder, la cual consta de dos partes, vocacional y la personal.

Esta valora la actitud del individuo, hacia diferentes áreas de interés, de acuerdo a sus inclinaciones innatas y adquiridas.

Ella es muy útil para orientar a las personas en ocupaciones que tienen probabilidad de interesarles.

Para que tenga éxito lo anterior, los asesores de carreras deben lograr que los empleados se evalúen por sí solos y sus ambientes.

1.4.2.3.1. Autoevaluación de los empleados.

Los asesores saben que una carrera es solo una fracción del plan de vida de las personas. Este plan es la serie mal definida de esperanzas, sueños y metas que cada individuo arrastra en su vida. Por ejemplo, algunos objetivos ampilios de ser feliz, estar sano y tener éxito, se combinan con metas específicas de ser un buen ciudadano, estudiante, cónyuge, padre o gerente. En conjunto estos papeles constituyen el plan de vida. De igual forma un plan de carrera debe ser parte integrante del plan de vida. De otro modo, las metas de carrera se convierten en fines en lugar de ser medios para realizar un plan de vida.

Con frecuencia se ven casos en los que las personas se esfuerzan durante varios años para alcanzar cierto éxito de carrera y cuando lo logran se dan cuenta de que su vida personal (amistades, matrimonios y relaciones con sus hijos), es una calamidad. Eso se debe a que sus planes de carrera se aplicaron a expensas de un plan íntegro de vida.

Además de un plan de vida, la autoevaluación incluye un autoinventario.

Se propone una forma de autoinventario, misma que se muestra en el cuadro 1-B. Si un asesor de carrera logra que los empleados complementen una autoevaluación detallada y sincera, les ayudará a enfocar sus pensamientos en ellos mismos. Después los empleados podrán hacer coincidir sus intereses y capacidades del autoinventario con la información de carreras disponibles en el departamento de recursos humanos. Así se hacen coincidir mejor sus aptitudes y trayectorias de carrera con su plan de vida personal.

1.4.3.2. Evaluación del ambiente.

Un plan que haga coincidir los intereses de una persona con las trayectorias de carrera, es perjudicial para el empleado si se omiten los factores ambientales. Por ejemplo, se desarrolla una persona para ocupar un empleo administrativo y cuando se logra, cambian los requerimientos del puesto por ser ahora computarizado. Sea cual sea la coincidencia entre las propias capacidades y las trayectorias de carreras en una organización, los consejeros deben informar a los empleados sobre los cambios probables que afectarán sus opciones de empleo.

1.4.3. Desarrollo de carreras.

La aplicación de los planes de empleos requieren un desarrollo de carreras que incluyen entre otros elementos las mejoras personales que tratan de lograrse para realizar un plan de carrera. Estos actos pueden estar patrocinados por el departamento de recursos humanos o tratarse de actividades emprendidas por los empleados. Aquí se analizarán las tácticas que deben utilizar los empleados para alcanzar sus metas de trabajo y después el papel desempeñado por el departamento de personal en el desarrollo de carreras.

1.4.3.1. Desarrollo individual de carrera.

El desarrollo de carrera comienza en el individuo. Cada uno debe aceptar su responsabilidad de desarrollo de carrera. Cuando se contrae este beneficio personal, resultan útiles actividades de desarrollo de carrera que incluyen:

- Rendimiento en el empleo
- Exposición
- Dimensiones
- Lealtad a la organización
- Patrocinadores y mentores
- Subordinados clave
- Oportunidades de crecimiento

Rendimiento en el empleo. Lo más importante que puede realizar una persona para avanzar en su carrera, es tener buen rendimiento en su trabajo.

Exposición. Esto significa darse a conocer a los que toman decisiones sobre ascensos, transferencias y otras oportunidades de carrera, ya que con ello se facilita el progreso.

Dimensiones. Cuando un individuo encuentra barreras de carrera en una organización y ve oportunidad en otra, la renuncia es la única forma de alcanzar -- sus metas en ese aspecto.

Lealtad a la organización. En muchas empresas las personas sitúan la fidelidad a sus carreras por encima de la lealtad a la organización. Los niveles -- bajos de lealtad a la empresa son comunes en los recientes universitarios y los profesionistas cuya principal lealtad suele dedicarse a su profesión. Dedicarse a lo largo de toda la carrera -- a una sola organización cumple el objetivo del departamento de recursos humanos de reducir la rotación de personal.

Patrocinadores y mentores. Mentor es la persona que ofrece consejos de carrera. Muchos empleados descubren que un mentor puede ayudarles en el desarrollo de su carrera y del que pueden recibir asesoramiento. El patrocinador es la persona dentro de la organización que crea oportunidades de desarrollo de carreras para otros. Con frecuencia, el patrocinador de un empleo es el supervisor -- inmediato.

Subordinados clave. Los subordinados clave son los que contribuyen al desarrollo y desempeño de sus jefes, también los que poseen conocimientos muy especializados o capacidades que el jefe aprende de ellos. En pocas palabras, tienen lealtad y dedicación a su supervisor inmediato. Se benefician con el ascenso de su gerente, avanzando en la escala de carrera. Estas personas complementan los objetivos del departamento de personal mediante su trabajo en equipo, -- motivación y dedicación.

Oportunidades de crecimiento. Si los empleados amplían sus capacidades, -- complementan los objetivos de la organización. Por ejemplo, la asistencia a un programa de capacitación, tratar de obtener un título adicional o buscar una -- buena asignación de trabajo, pueden contribuir al crecimiento de un empleado. -- Esas oportunidades de crecimiento contribuyen tanto al objetivo del departamento de recursos humanos como a los planes personales de carrera de los indivi-- duos.

1.4.3.2. Desarrollo de carrera respaldado por el departamento de recursos humanos.

El desarrollo de carrera no depende solamente de los esfuerzos individuales, porque no siempre responden a los intereses de la organización. Para dirigir el desarrollo de carreras de modo que beneficien a la organización y a los empleados, un departamento de recursos humanos debe proporcionar a los empleados diversos programas de capacitación y desarrollo. Además, los departamentos deben obtener la cooperación de los gerentes, proporcionarles retroalimentación a los empleados y crear un ambiente unido de trabajo para mejorar la capacidad y el deseo de los trabajadores.

Respaldo de la administración. Lo que se haga en el departamento de personal para fomentar el desarrollo de carrera tiene pocos efectos si no son respaldados por los gerentes y se tendrán posibilidades de pasarlo por alto.

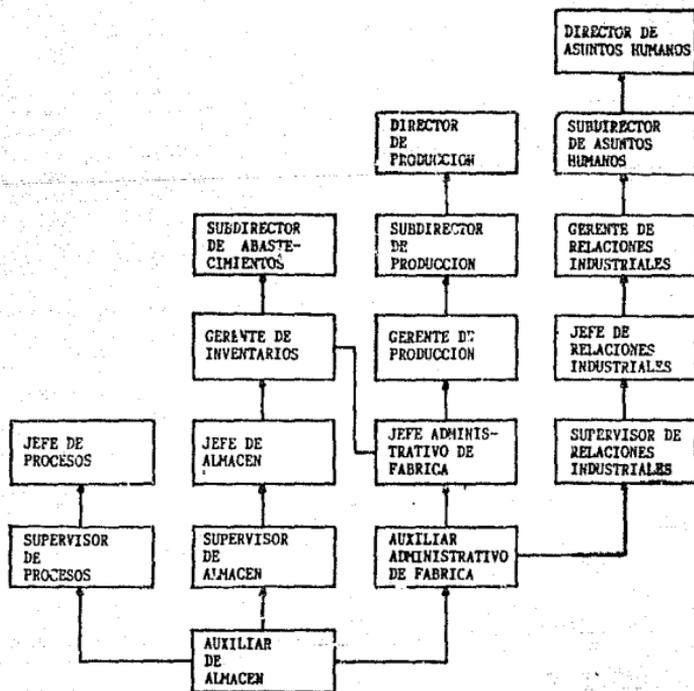
Retroinformación. Si no se da la retroinformación de los esfuerzos de los empleados sobre desarrollo de carrera, a ellos le será difícil soportar los años de preparación que se suelen requerir para alcanzar sus metas de trabajo. Los departamentos de recursos humanos deben proporcionar esa retroalimentación de algún modo. Uno de ellos consiste en felicitar periódicamente a los empleados que están teniendo un buen desempeño. Con este fin, muchos departamentos de personal desarrollan procedimientos de evaluación del desempeño. Si el rendimiento es bajo, la retroinformación les permitirá a los trabajadores incrementar sus esfuerzos a su plan de desarrollo de carrera.

Otro tipo de retroinformación se refiere a las colocaciones: un empleado que se dedica a actividades de desarrollo de carrera y lo hacen a un lado en algún ascenso, suele llegar a la conclusión de que el desarrollo de carrera no sirve para nada. A los candidatos a vacantes internas de empleos superiores que no obtienen su ascenso, debe indicarse las razones por las que no obtuvieron la oportunidad de carrera que esperaban.

Grupos cohesivos de trabajo. Si los empleados desean hacer carrera en una organización, es necesario que perciban que ésta cuenta con un ambiente satisfactorio. Cuando forman parte de un grupo cohesivo de trabajo, sus esfuerzos de desarrollo de carrera tienen mayores probabilidades de dirigirse al mejoramiento de sus oportunidades dentro de la organización.

Para crear ese ambiente satisfactorio, la empresa debe ocuparse del "Desarrollo Organizacional", tema que será tratado en el capítulo tercero.

CUADRO 1- A
 TRAYECTORIAS OPCIONALES DE CARRERA PARA UN AUXILIAR DE ALMACEN EN UNA
 INDUSTRIA CIGARRERA. (Nota: los niveles no significan jerarquias).



CAPITULO 2

DISPOSICIONES LEGALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

La capacitación como medio de desarrollo de recursos humanos ha alcanzado logros de productividad organizacional, por ello las empresas han tomado la decisión de otorgarla a su personal. Están convencidas de la utilidad que de ella se desprende, pero eso no es todo, tomando en cuenta que la capacitación es la base de la evolución positiva e integral del individuo. El gobierno de México se ha preocupado por reglamentar esta actividad, dándole carácter de obligatoria como a continuación se expone.

2.1. Filosofía de la capacitación.

La palabra filosofía se deriva de "philos" que significa amor y de "sophia" que quiere decir sabiduría, por lo tanto, es Amor y Sabiduría.

La filosofía es la actividad más natural del hombre, es la contestación a los "porqués", es la teoría de las causas y de los principios, es el vínculo entre humanidad y naturaleza.

2.1.1. Filosofía, hombre, educación y trabajo.

Para entender la relación que existe entre filosofía, hombre, educación y trabajo, es necesario cuestionarnos acerca de nuestros valores, normas, criterios y conceptos sobre el hombre, la educación y el trabajo. Además de estos cuestionamientos es conveniente recalcar que:

- El trabajo constituye la esencia del hombre y el eje de su desarrollo.
- La educación debe propiciar que el hombre sea un buscador de cambio.
- El propósito de la educación es ayudar al educando a resolver la crisis del mundo contemporáneo y superar racional y valerosamente sus propios problemas.
- La capacitación y la tecnología son los factores de la producción que se retroalimentan mutuamente. La capacitación no sólo debe permitir la práctica de la más sofisticada tecnología, sino generar una tecnología propia y adecuada en la utilización productiva de los recursos del país.
- La capacitación a todos los niveles es factor de indiscutible repercusión en la productividad.

2.1.2. Diferentes conceptos de la capacitación.

Es importante en una organización la comunicación y que su interpretación sea lo más clara posible. De ahí la necesidad de exponer las diferentes formas para entender cuál es el objetivo de la capacitación, y tomar el correcto.

La capacitación como sanción. "De plano está muy mal, lo que necesita es un curso a partir del lunes".

La capacitación como consolación. "Lamento decirle que su promoción no me la aceptaron, por su falta de conocimientos, pero lo acabo de inscribir en el programa de capacitación".

La capacitación como recompensa. "Dado su alto rendimiento últimamente, es tá usted inscrito en un curso de cinco días en la Mansión X".

La capacitación como engaño. "Enviémoslo a un curso de seis semanas en Monterrey, colocando a su sucesor en el puesto, durante ese tiempo".

La capacitación como represión. "Si ese empleado me sigue causando problemas en el departamento, lo voy a mandar a capacitar para que se ubique".

La capacitación como pretexto. "Como el empleado X no tiene nada que hacer, lo inscribiré en el curso de administración de tiempo libre".

Estas son las diferentes concepciones que llegan a utilizarse con frecuencia, sin embargo la capacitación debe considerarse como alternativa de respuesta a necesidades concretas.

2.1.3. Alternativas de respuesta al planteamiento.

La educación es un proceso de continuidad que no tiene fin.

Ha de ser integral en su concepción, por que ha de contener todos los elementos de la capacitación, del conocimiento científico, de la ética, de la cultura y de la práctica.

En sus propósitos por que ha de tender a la formación plena de individuos, y en sus resultados, por que la sociedad se forma con individuos dotados de destreza, habilidad y capacidad intelectual, que garantice su desarrollo.

Dicho lo anterior, es necesario que en toda organización debe existir la función de capacitación, como un sistema integral.

2.1.4. Planteamiento filosófico en el sistema de capacitación de una empresa "X".

Los medios y condiciones utilizados en el proceso de capacitación se facilitan tanto para el empleado como para las personas que jerárquicamente ocupan puestos superiores. Y consideramos a éstos últimos como elementos principales y los responsables de la capacitación de sus subordinados.

De esta manera, lo que para mí es capacitación se resume en una serie de pensamientos acerca de quiénes y cómo son aquellos que se capacitan:

El capacitando es un ser total e integral, en el que cada una de sus partes (pensamientos, sentimientos y acciones), se encuentran en estrecha relación y no se pueden separar sin que necesariamente afecte al todo como unidad.

El capacitando es libre y autónomo, y esto lo hace ser el único responsable de su propio crecimiento pues, en última instancia, es su voluntad lo que impera en cuanto a sí mismo.

El capacitando es social por naturaleza, lo que le hace apoyarse e involucrarse con los demás para lograr su propio desarrollo.

De acuerdo a estos pensamientos, nuestra filosofía se sustenta en los siguientes términos.

Quien se capacita es el eje de todo el proceso y las actividades o eventos de capacitación sólo serán válidos en la medida en que le proporcionen conocimientos, habilidades y actitudes aplicables y útiles.

La capacitación no es responsabilidad exclusiva de una sola persona ni de una área específica. Es decir, sólo es efectiva cuando se coordinan esfuerzos entre el instructor, el participante, el jefe de éste y, en general, la empresa como tal.

La persona indicada para responsabilizarse de la capacitación que se debe impartir o que deja de impartirse, es el jefe del capacitando. Es él quien conoce lo que su subordinado debe saber y las habilidades y actitudes que debe desarrollar para optimizar su labor. El capacitando corrobora o complementa esto a través de sus propias necesidades por medio de un diálogo y una comunicación permanentes.

El área de capacitación y desarrollo brinda el apoyo, la asesoría y el -- trabajo en conjunto, para garantizar el proceso de desarrollo de los capacitandos.

OBJETIVOS.

En base a la anterior filosofía de capacitación pretende, a manera de objetivo general: "Propiciar la capacitación y el desarrollo, por múltiples medios, tanto de la fuerza de ventas, como del personal administrativo, en forma integral para el óptimo desempeño de sus funciones y para su crecimiento personal, para que esta capacitación y desarrollo les otorgue conocimientos, habilidades y actitudes aplicables y útiles.

En esta definición el "propiciar" viene dado por la concepción de responsabilidad compartida entre los diferentes elementos que intervienen en el proceso de capacitación y por considerar que la voluntad positiva de hacer las cosas - por parte del capacitando es fundamental.

Los "múltiples medios" indican que la capacitación no debe limitarse a la instrucción grupal generalizada, sino que debe abarcar todos los medios al alcance.

La capacitación y el desarrollo "integrales" resultan de estructurarlos -- desde un punto de vista ecléctico y satisfaciendo necesidades globales al con siderar a la persona como un todo.

"Otorgar conocimientos, habilidades y actitudes" refuerza la concepción in tegral anterior y, al ser "aplicables y útiles", habla de una efectividad y una productividad - además de un desarrollo individual - que deben estar presentes, organizacional y personalmente hablando, para validar el proceso completo.

2.2. Planeación de la capacitación.

Dentro de este tema se valora la importancia e impacto de la planeación - como parte de un proceso en un sistema integral de capacitación.

- Realizar un diagnóstico interno y externo de la organización (analizar - el marco de referencia actual y pronosticar la idea).

-Establecer objetivos a tres niveles:

a. Funcionales

b. Géricos (planes: objetivos generales y programas, objetivos particulares)

c. Instruccionales: (cursos y eventos; objetivos terminales; temas y subtemas; - objetivos específicos)

- Determinar políticas

- Elaborar programa de trabajo y procedimientos

- Fijar presupuestos

(En el cuadro 2-A se ejemplifica).

2.2.1. Preguntas guía para el diagnóstico interno y externo de la organización.

1. ¿ Qué tipo de empresa somos?

2. ¿ Dónde se ubica en el mercado? (nivel de competitividad)

3. ¿ Cómo funcionamos actualmente y cómo deseamos funcionar?

4. ¿ Qué planes se contemplan a corto, mediano y largo plazo?

5. ¿Cuál es el clima organizacional que tenemos?

6. ¿ Qué deseamos ofrecer a nuestro personal con la capacitación?

7. ¿ Qué deseamos obtener de nuestro personal capacitado?

8. ¿ Qué clase de organización deseamos construir?

9. ¿ Qué exigencias (de todo tipo) nos plantea la capacitación?

A manera de ejemplo se presentan una serie de listas con situaciones que ocasionan problemas en diferentes áreas de trabajo de una organización.

Síntomas que indican la existencia de problemas en la organización:

- Carencia de políticas concretas.
- Objetivos no muy claros y poco realistas
- Frustración por no alcanzar las metas.
- Inexistencia de una programación.
- Ausencia de niveles de ejecución.
- Cargas de trabajo desigual.
- Disciplina inadecuada.
- Favoritismo.
- Comunicación pobre o defectuosa.
- Desconocimiento de la estructura de la empresa.
- Rotación excesiva de personal.
- Inadecuado reglamento interior de trabajo.

Síntomas que indican la existencia de problemas en la organización en la conducta de los grupos de trabajo.

- Excesivo traspaso de responsabilidades.
- Ausentismo injustificado.
- Alto índice de accidentes.
- Ausencias por enfermedad.
- Retardos constantes.
- Llamadas de atención cotidianas.

- Violación del reglamento interior de trabajo.
- Clima organizacional tenso.
- Apatía, negligencia, individualismo (escaso espíritu grupal).

Síntomas que indican la existencia de problemas en la organización en su -
moral.

- Pruebas evidentes de falta de interés.
- Falta de sentido de responsabilidad.
- Irritabilidad constante.
- Fricciones personales.
- Débil autoridad de supervisores y superiores.
- Falta de cooperación con los compañeros de trabajo y con los superiores.
- Liderazgo autoritario.
- Actitudes negativas hacia la organización.

Síntomas que indican la existencia de problemas en la organización en su -
producción.

- Baja productividad.
- Deficiente calidad del producto.
- Costos y gastos elevados.
- Dificultad para lograr los programas de producción.
- Embotellamiento en la producción.
- Fluctuación en la producción.
- Retrasos en los productos.

- Rechazos excesivos de producto por deficiencia de calidad.
- Desperdicios excesivos.
- Daños en el material.
- Elevado costo de mantenimiento de maquinaria y herramientas.
- Cambios frecuentes en los procedimientos.
- Devoluciones del cliente por mala calidad del producto o especificaciones erróneas del mismo.

2.2.1.1. Elementos organizacionales a considerar en la planeación de la capacitación.

- Los objetivos organizacionales.
- La estructura de la organización.
- Los objetivos organizacionales en materia de capacitación (el para qué de la función).
- La tecnología.
- La composición del universo.
- Los recursos disponibles.
- Las obligaciones legales y constructuales, así como el clima organizacional actual.
- La cultura organizacional.

2.2.2. Algunas ideas sobre la política de capacitación.

Política nos remite a la idea de opción.

La opción está en función de las posibilidades existentes de una realidad externa y/o interna de la organización.

De manera, que la política (como opción de la organización) debe estar en relación al contexto que le rodea.

Será necesario interrogarnos sobre la naturaleza de ese contexto.

El esquema de elaboración de una política será:

- | | |
|---------------------------------|--|
| | Expectativas de la organización sobre la capacitación. |
| a) Inventario de la situación : | Expectativas del personal sobre la capacitación. |
| | Modalidades de aplicación. |
| b) Opciones esenciales | El " por qué " no debe considerarse independiente a) |
| c) Estrategia | "cómo", ni a) "quién", ni a) "cuándo". |
| d) Plan de acción | |

Opciones esenciales:

Constituye el preámbulo de la política de capacitación, es decir, "la exposición de motivos".

La política de capacitación deberá proporcionar una primera relación de los objetivos que persigue con respecto a las diferentes categorías del personal. Es ahí en donde se mide objetivamente la coherencia de su finalidad.

Estrategia de aplicación:

La política debe considerarse como una herramienta de comunicación entre la capacitación, su estructura y los objetivos perseguidos.

Evidentemente sería difícil publicar una política de capacitación, si la política sobre recursos humanos no lo ha sido.

Plan de acción:

El plan de acción, es la indicación de acciones inducidas por la política.

No se trata de un plan de capacitación, sino de un plan cuyos elementos - deben considerarse con rigor y lógica y en donde los niveles de control deben figurar. Este plan debe contemplar información sobre:

- Prioridad en cuanto acciones.
- Secuencia lógica de acciones.
- Establecimiento de puntos críticos, controlar y evaluar.

2.2.3. Planificar la función de capacitación y adiestramiento.

El propósito de este subsistema es que la empresa cuente con una guía para que la capacitación y el adiestramiento se deⁿ organizadamente.

En este subsistema se definen los objetivos de la función, las etapas que hay que cubrir para lograrlos, así como los recursos adecuados para su realización. Esto permitirá tener un control de las actividades de adiestramiento y - capacitación que se realicen y una base para evaluar sus resultados.

El producto de este subsistema es un plan que toma en cuenta las necesidades presentes y futuras de la empresa. Este plan debe ser efectivo y flexible, - de tal manera que satisfaga todos los requerimientos y que permita los ajustes necesarios durante su ejecución de acuerdo con las situaciones cambiantes que se presentan.

Al subsistema plan de capacitación y adiestramiento lo integran las siguientes acciones:

- Establecer la política y objetivos de la capacitación y adiestramiento.
- Definir las metas de la función capacitación y adiestramiento.
- Definir las actividades para el logro de los objetivos.
- Determinar los recursos para implantar la función.
- Elaborar los instrumentos que ayuden a controlar la función capacitación y adiestramiento.

El resultado de cada una de las actividades anteriores presentadas en un - documento será el plan de la función capacitación y adiestramiento de la empresa.

La política de la función y sus metas deben plantearse a partir de un análisis de la organización, si es que realmente se quiere atender las necesidades de capacitación y adiestramiento de los trabajadores de la empresa y coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales.

A continuación se describen brevemente cada uno de los elementos:

- La política y objetivos de la capacitación y adiestramiento delimita el marco de referencia bajo el cual se desarrollará la función. Este marco incluye un conjunto de principios en los que se basará cualquier actividad de adiestramiento y una serie de metas generales que pretenden lograrse. La política debe incluir también una descripción de los términos en los cuales la empresa se compromete a dar adiestramiento y capacitación tomando en cuenta lo señalado en la Ley Federal del Trabajo.

Las metas de la función capacitación y adiestramiento definen las áreas, niveles o funciones de la empresa que atenderá la función capacitación y adiestramiento en el periodo al que se refiere el plan.

Las metas deben expresarse de tal forma que permitan determinar la medida en que fueron alcanzadas.

Las metas deben derivarse de los planes de trabajo que se tienen en los diferentes departamentos de la organización y deberán satisfacer los principios enunciados en la política de adiestramiento y capacitación.

Las actividades para el logro de las metas nos indican las diferentes etapas que se deben realizar para que se logren tales metas. Estas etapas serán las mismas que los demás subsistemas del sistema de adiestramiento y capacitación que haya adoptado la empresa. Para el caso del sistema que se presenta en este documento las actividades a realizar son:

- Detectar las necesidades de adiestramiento y capacitación.
- Elaborar los programas de capacitación y adiestramiento.
- Habilitar el programa de capacitación y adiestramiento.
- Ejecutar el adiestramiento y la capacitación.
- Evaluar la función capacitación y adiestramiento.

Los recursos para implantar la función. En este elemento se proveen los recursos humanos y materiales necesarios para iniciar la función capacitación y adiestramiento, ésto es, se definirán los recursos necesarios para llevar a cabo el subsistema de detección de necesidades de adiestramiento y capacitación.

Los recursos para los siguientes subsistemas se definirán después de realizada la detección de necesidades de adiestramiento y capacitación para contar con un panorama del universo que atenderá la función.

Si es necesario, en este subsistema también se proveerán los recursos humanos y materiales para el trabajo de un grupo dedicado a la capacitación y adiestramiento. Esta definición se realizará de acuerdo con la política establecida, la dificultad para lograr las metas definidas y la experiencia del que elabora el plan.

A todos los recursos humanos que se provean en esta etapa deberán especificárseles las responsabilidades que tendrán en relación con las actividades del sistema.

Los instrumentos de control que se diseñen en esta etapa deberán proporcionar información acerca del avance de las diferentes etapas en lo que se refiere al tiempo de ejecución que cada una de ellas, la cantidad de recursos utilizados, las discrepancias con respecto a lo previsto, las acciones correctivas -- que se vayan a tomar y en caso dado, las dificultades encontradas en el período así como la solución tomada.

Estos registros podrán ser informes, reportes, gráficas, registros o bitácoras.

2.2.3.1. Las funciones de capacitación y desarrollo.

El trabajo de capacitación y desarrollo se estructura en diferentes formas. En algunas organizaciones el trabajo que llevan a cabo los individuos es altamente especializado (por ejemplo, persona que sólo hace trabajo de instrucción mientras que otros sólo investigan.). En otras, algunos generalistas de la capacitación y el desarrollo desempeñan un amplio rango de funciones.

A continuación se vera una lista de las quince funciones típicas de un área de capacitación y desarrollo.

Evaluador.- La función de identificar la medida en que un programa, producto o servicio resulta de impacto en la organización.

Conductor de grupos (facilitador).- La función de discusiones de grupo y los procesos grupales de forma que se favorezca el de grupo y los procesos grupales de forma que se favorezca el aprendizaje y que resulte una experiencia positiva para los miembros del grupo.

Asesor en desarrollo individual.- La función de ayudar a los individuos en la evaluación de sus capacidades, valores y metas personales para identificar y planear los pasos de su desarrollo.

Escritor de materiales instruccionales.- La función de elaborar materiales escritos para aprendizaje o como apoyo de la instrucción.

Instructor.- La función de presentar información y dirigir experiencias estructuradas de aprendizaje.

Administrador de capacitación y desarrollo.- La función de planear, dirigir y controlar los proyectos y la operación y desarrollo, así como enlazar la operación de capacitación y desarrollo con las demás áreas de la organización.

Vendedor.- La función de vender opiniones, paquetes de aprendizaje, programas y servicios al resto de las áreas de la organización.

Experto en medios.- La función de producir y usar adecuadamente materiales audiovisuales, computarizados o basados en otras tecnologías útiles para capacitación y desarrollo.

Analista de necesidades.- La función de definir las diferencias entre el desempeño real y el ideal, así como explicar las causas de esas diferencias.

Administrador de programas.- La función de asegurar que las instalaciones, equipos, materiales, participantes, y otros componentes de los eventos de capacitación coincidan de manera apropiada.

Diseñador de programas.- La función de desarrollar objetivos, definir contenidos, seleccionar actividades y medios y establecer la secuencia adecuada para los programas de capacitación.

Estratega.- La función de desarrollar planes a largo plazo de manera que la estructura, la organización, la dirección, las políticas, los programas, los servicios, las prácticas del área de capacitación, sean siempre congruentes con la misión de capacitación y desarrollo en la organización.

Analista de tareas.- Identificar actividades, tareas, tareas subordinadas, recursos humanos y apoyos requeridos para lograr resultados específicos en un puesto de trabajo o en una organización.

Teórico.- La función de desarrollar y probar teorías de aprendizaje, capacitación y desarrollo.

Agente de transferencia.- La función de ayudar a los individuos a aplicar lo aprendido después de que la experiencia de aprendizaje se llevó a cabo.

2.2.3.2. Capacidades necesarias para el desempeño de las funciones de capacitación y desarrollo.

Comprensión del aprendizaje de adultos.- Saber cómo los adultos adquieren y usan conocimientos, habilidades y actitudes.

Habilidades audiovisuales.- Seleccionar y usar medios y contenidos audiovisuales.

Conocimientos acerca del desarrollo de carreras.- Comprensión de los elementos y prácticas personales y organizacionales relevantes para el desarrollo de carreras individuales.

Habilidades para la identificación de competencias.- Identificar los conocimientos y habilidades requeridos por cada puesto y tarea.

Capacidad para hacer uso de la computadora.

Habilidades para hacer análisis costo/beneficio.- Evaluar alternativas en términos de sus ventajas y desventajas desde las perspectivas financiera, psicológica y estratégica.

Habilidades de consultoría.- Ayudar a los demás a reconocer y comprender sus necesidades personales, sus valores, problemas, alternativas y metas.

Capacidad de síntesis.

Capacidad para delegar.

Habilidades de coordinación.- Planear y coordinar la logística de la función de manera eficiente.

Habilidad para dar retroalimentación.

Habilidades de predicción del futuro.- Proyectar tendencias, visualizar futuros posibles y probables con sus implicaciones.

Habilidades para conducir los procesos de grupo.

Conocimiento de la organización y del sector en que se encuentra encuadrada.

Versatilidad intelectual.- Reconocer, explorar y utilizar un amplio rango de ideas y prácticas. Pensar lógicamente y creativamente. Lograr objetividad.

Habilidades de investigación.- Capacidad para buscar y obtener información.

Capacidad para el desarrollo de modelos.- Desarrollo de esquemas prácticos y conceptuales que describan ideas complejas de manera comprensible y aplicable.

Habilidades de negociación.

Capacidad para el desarrollo de objetivos.

Comprensión de la conducta o comportamiento organizacional.- Ver a las organizaciones como sistemas dinámicos, políticos, económicos y sociales con metas múltiples. Usar esta perspectiva amplia como un marco de referencia para comprender el cambio e influir en él.

Comprensión de la organización.- Conocer las estrategias, estructuras, redes de poder, posición financiera, sistemas de su organización.

Comprensión del campo de los recursos humanos.- Comprender los elementos y las prácticas de las otras áreas de recursos humanos (Desarrollo Organizacional, Organización y Diseño de Puestos, Planeación de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección, Compensaciones, Relaciones Laborales.) .

Habilidades de presentación.- Presentar información verbalmente de manera - que se cumplan los objetivos, o sea, en forma eficiente.

Habilidades para preguntar.- Capacidad para recolectar información, en --- forma estimulante, de individuos o grupos a través de entrevistas, cuestionarios y otros métodos.

Habilidades para el registro de datos.

Versatilidad para las relaciones interpersonales.- Capacidad de adaptación a diferentes personas o grupos.

Habilidades de investigación.- Seleccionar, desarrollar y usar metodologías de investigación formal.

Comprensión del campo de capacitación y desarrollo.

Comprensión de las técnicas de capacitación y desarrollo.

Capacidad para escribir.- Preparar materiales escritos de acuerdo con las - reglas de la ortografía y de la gramática, y que además logren sus objetivos de comunicación.

2.2.4. Condiciones que probablemente afectarán la función de capacitación - en el futuro cercano (cinco años).

Tecnologías.- Proliferación y mayor accesibilidad de la tecnología de la -- computación.

Comunicación veloz y barata (teleconferencias, correo electrónico).

Amplio rango de programación especializada transmitida vfa cable para la -- televisión.

Mayor disponibilidad de tecnología para la producción (oficinas automatiza- das).

Mayor uso de computadoras personales.

Mayor importancia dada a las habilidades técnicas y de computación.

Mayor cantidad de áreas a ser estudiadas como resultados de los avances tec- nológicos.

Organizacionales.- Mayores recursos utilizados en el incremento de la productividad. Crecimiento del sector de servicios más acelerado que el del resto de la economía.

Incremento de la sofisticación industrial.

Del sistema educativo.- Mayor número de programas de capacitación o educativos para desarrollar al profesional de recursos humanos.

Mayor disponibilidad de paquetes educativos de alta calidad.

Mayor flexibilidad en los paquetes educativos (de acuerdo con las necesidades del cliente).

Mayor número de profesores buscando trabajo en la industria en vez de buscar en instituciones educativas.

Del aprendizaje.- Más conocimiento disponible con relación al aprendizaje y a las motivaciones humanas.

Un incremento en las tecnologías que facilitan el aprendizaje.

Mayor necesidad de modelos que faciliten la organización de vastas cantidades de información.

Predominio del procesamiento de información como el modelo de aprendizaje más importante.

Sociológicas (formas de vida/valores).- Mayor incidencia de cambios de carrera y de carreras múltiples.

Más familias con doble carrera. Más padres solteros.

Más mujeres en la fuerza de trabajo.

Más preocupación por la persona como un todo. (física, emocional y espiritual).

Económicas.- Mayor precisión para la obtención de utilidades en el sector privado y mayor control presupuestal en los sectores públicos y no lucrativos.

Escasez de recursos de todo tipo.

Reducción en las asignaciones para programas sociales.

Incrementos en la población.

Mayor necesidad de las empresas de operar a nivel internacional.

Aumento en el promedio de edad de la fuerza de trabajo.

Políticas gubernamentales.- Mayor importancia de la conservación de energía.

Mayor necesidad de las empresas de operar a nivel internacional.

2.3. Detección y análisis de las necesidades de capacitación y adiestramiento.

La detección de necesidades, cuando se ha llevado a cabo, se ha dirigido al análisis de las necesidades manifiestas de capacitación y adiestramiento, es decir, formación para el personal de nuevo ingreso, de promoción y de actualización, descuidando en la mayoría de los casos las necesidades encubiertas y por lo tanto, las acciones que se emprenden en la materia de formación profesional, resultan incompletas.

Con base a lo anterior la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento consideró conveniente elaborar y divulgar una metodología para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, proponiendo el establecimiento de un sistema que, mediante el descubrimiento de las discrepancias que existan entre lo que debe hacerse y lo que se hace en la empresa, analice las necesidades manifiestas y detecte las encubiertas.

Ahora bien, al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se dice que éstas refieren a las carencias que los trabajadores tienen para el desarrollo de su trabajo de manera adecuada dentro de la organización; sin embargo, no es posible hablar de necesidades sin conocer cuales son los elementos apropiados para que la empresa como sistema, funcione eficientemente. Por lo tanto, la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajo y la manera como realmente se trabaja.

En el desarrollo de este tema pretendemos cumplir con el objetivo específico: de analizar la importancia de la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, y aplicar en la organización distintas técnicas en la búsqueda de necesidades de capacitación específica.

2.3.1. Que son y que no son las necesidades de capacitación.

Que son necesidades de capacitación

1. El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.
2. Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema de desempeño.
3. El punto de partida para planear el desarrollo de personal.
4. El fundamento en que se basa los planes y programas de capacitación.
5. El principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de la empresa.

Que no son las necesidades de capacitación

1. Las peticiones de jefes de área y supervisores por resolver sus problemas, en especial los de su personal.
2. Las peticiones de directores, jefes y supervisores para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo.
3. La lista de temas que proporcionan los jefes de área y supervisores para que se impartan cursos.
4. La relación poco razonada de cursos que se ofrecen a la empresa y a los cuales se debe asistir o enviar a algún subordinado.
5. La garantía de que la capacitación será un éxito.

6. El conjunto de datos que deben estar presentes en las etapas siguientes de la capacitación.

La parte inicial de la capacitación que se realiza únicamente una vez y para siempre.

7. El reflejo de los intereses de los empleados y de la empresa.

La manifestación de la ineptitud de los jefes y supervisores

NECESIDAD DE CAPACITACION MANIFIESTA

Son las necesidades de capacitación y adiestramiento evidentes, es decir, aquellos que no requieren de investigación para ser localizadas o conocidas; se presentan, usualmente, en trabajadores de nuevo ingreso, en aquellos que no requieren de investigación para ser localizadas o conocidas; se presentan, usualmente, en trabajadores de nuevo ingreso, en aquellos que acaban de ser promovidos; y en caso de cambios tecnológicos, administrativos y operativos. (cuadro 2-B)

NECESIDAD ENCUBIERTA

Son necesidades no detectables a simple vista o cuya identificación requiere de una investigación sistemática y exhaustiva. (cuadro 2-C)

2.3.1.1. A continuación se presentan los cuadros 2-D al 2-H, mismos que explican el análisis de los problemas existentes en la organización (Primer planteamiento), así como también se muestra el análisis de la situación organizacional (Segundo planteamiento), tanto para los trabajadores de nuevo ingreso como para trabajadores que han sido transferidos o promovidos, o en caso de que exista una situación o modificación de maquinaria, equipos y/o métodos de trabajo.

2.3.2. Procedimientos para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento establecido por la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, ahora Dirección General de Capacitación y Productividad.

Como ya se dijo, la detección de necesidades se logra a través de la comparación, de lo que se debiera hacer y lo que realmente se hace, para ello se lleva a cabo un procedimiento que está dividido en cuatro fases.

2.3.2.1. Fase 1. SITUACION IDONEA.

Se empieza por determinar lo que debe hacerse en la empresa.

Esto debe estar precisado con anterioridad por los directivos de la misma en sus manuales administrativos de organización, procedimientos, deberán basar se en lo que se contenga en la definición de la situación idónea y será el pun to de partida para la detección de necesidades, entendiéndose como idónea la situación de la empresa en la que los recursos materiales sean suficientes: a provechados en su totalidad y se desarrollen las actividades de manera eficiente, para lograr el máximo de productividad, y en caso de que no existan dichos manuales, para llegar a la definición de situación idónea, deberán tomar en cuenta los siguientes factores:

Recursos Materiales.

Definir en términos de clase y cantidad; maquinaria, herramientas, papelería, medios de transporte, información, medios de comunicación, viáticos, gastos de viaje, que los trabajadores requieren para el desempeño eficiente de su trabajo.

Actividades.

Es la descripción de cada una de las acciones que se realizan dentro de la empresa, para que el proceso productivo se dé. Estas pueden agruparse para elaborar el manual de funciones y procedimientos, o para realizar la descripción de puestos de la empresa.

Requerimientos.

Establecer los requisitos mínimos que los puestos exigen como indispensables para su desempeño, que si bien se refieren a los trabajadores, no están vinculados a una persona determinada. Estos son:

- Escolaridad y/o conocimientos.
- Habilidad y experiencia.
- Requisitos físicos como : edad, sexo, estatura, entre otros.

Indice de eficiencia.

Tomar en cuenta todos aquellos resultados cualitativos o cuantitativos, que reflejan de alguna manera el estandar de eficiencia de la empresa, tales como:

- Índice de producción.
- Número de ventas de alcances.
- Niveles de productividad.
- Estados de situación financiera.
- Estados de resultados.

Ambiente laboral físico.

Especificar todos aquellos elementos ambientales que son necesarios para el desempeño eficiente de las labores; tales como: iluminación, ventilación, mobiliario, distribución, higiene entre otros.

Medidas de seguridad.

Considerar el conjunto de instrucciones y equipos encaminados a prevención de accidentes, de acuerdo con el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el trabajo.

Con los seis factores mencionados se llega a definir la situación idónea de una empresa. Sin embargo, cabe hacer notar que para determinar dichos factores no se fijan en base al análisis de la situación actual de la empresa, sino estableciendo lo que la empresa debiera ser y los trabajadores debieran hacer.

2.3.2.2. Fase 2. DETERMINACION DE LA SITUACION REAL.

Una vez planteada la situación idónea, se lleva a cabo una investigación para determinar la situación real, y contar así con el segundo parámetro de comparación: es decir, investigar lo que se es y se hace actualmente en la empresa.

A continuación se mencionan diferentes técnicas susceptibles de adoptarse a las empresas y a sus empleados. (Anexo 2-A).

Entrevista.

Se lleva a cabo entre el responsable de la capacitación y adiestramiento y el trabajador, con el propósito de obtener información acerca del desempeño de este último.

La entrevista se usa, por lo general a niveles altos en empresas grandes, y en todos los niveles en empresas pequeñas. Es un instrumento que, empleado - adecuadamente proporciona datos suficientes, no sólo referentes al desempeño - en el puesto, sino también a la satisfacción de los empleados en su trabajo, - además de permitirles dar sugerencias a la solución de problemas en su área de trabajo. La forma de entrevista podrá ser estructurada (preguntas concretas), o semiestructuradas (preguntas sobre aspectos generales), dependiendo de la información que se pretende obtener. Ejemplos (Anexos 2-B y 2-C).

Cuestionarios.

Consiste en una serie de preguntas estructuradas, dirigidas a cualquier - categoría ocupacional, y tiene por objeto la obtención de datos, que son fácil- mente cuantificables e interpretables. Podrán incluirse preguntas para detec- tar carencias de recursos de la empresa, así como para conocer el grado de sa- tisfacción de los empleados en su trabajo. Esta técnica por ser impresa ahorra tiempo y alcanza a un mayor número de personas, aunque proporciona un margen - relativo de expresión. Ejemplo (Anexo 2-D).

Pruebas.

Son instrumentos estandarizados de acuerdo a los conocimientos especifi- cos, que debe poseer el trabajador, y reportar datos acerca de las actitudes - que poseen los trabajadores con respecto a su puesto. Se utilizan basándose en los conocimientos, prácticas y técnicas que se requieren para el desempeño de su puesto. Ejemplo (Anexo 2-D).

Análisis por discusión de grupo.

Esta técnica consiste en llevar reuniones de grupo, procurando que se en- cuentre presente el jefe o supervisor del trabajo de dicho.

En las reuniones se discute los problemas que se ha presentado con respec- to al desempeño del trabajo, sea cual fuere su origen, procurando determinar - la causa. En la reunión deberá existir un moderador, quien tomará notas de las conclusiones y las dirigirá de tal manera que se recopile la máxima información, acerca de las diferencias en las funciones. Se analizan las conclusiones y se

jerarquizan en orden de importancia; las soluciones se van a ir instrumentando a partir de la jerarquización.

Esta técnica como desventaja, al ser relativamente costosa y que en las reuniones, como está el jefe inmediato superior, se restringe la comunicación y muchos aspectos se ocultan por temor a represalias o porque vaya a entorpecerse la relación formal de trabajo. (Anexo 2-E).

Observación directa.

Se realiza en el lugar donde se desempeña el trabajo, consiste en registrar todas y cada una de las actividades que ahí se dan, lo cual permite evaluarlas de manera objetiva.

Para llevar a cabo esta técnica se requiere de personal que conozca los sistemas de la empresa, que esté capacitado para la supervisión; y que en un momento dado pueda analizar la información para determinar el origen de las deficiencias. Ejemplo (Anexo 2-F).

Encuestas.

Son formularios de preguntas estructuradas, generalmente anónimas y aplicables a todo el personal de la empresa. Se utilizan, principalmente, para obtener información acerca de la opinión que los trabajadores tienen con respecto a la política de la empresa, y de su satisfacción con respecto al ambiente laboral, la supervisión, cargas de trabajo en otros. Ejemplo (Anexo 2-G).

Quejas.

Son una fuente constante sobre los problemas que existen en la empresa. Es un procedimiento formal de quejas, donde el personal manifiesta por escrito sus inquietudes o insatisfacciones en los aspectos de supervisión, administración de políticas, procesos de operación y clima organizacional entre otros; se obtiene información valiosa que contribuye a detectar necesidades de los trabajadores y de la empresa.

Registros de personal.

Consiste en obtener de los archivos los datos que la empresa tiene sobre todos aquellos registros que reflejan de manera objetiva el desempeño de los trabajadores. Por ejemplo, los registros de asistencia, accidentes, tiempos extras,

experiencia, escolaridad, formación extraescolar, participación sindical, promociones y cambios dentro de la empresa. Todos estos datos, se obtienen individualmente y por categoría ocupacional o globalmente.

Índices.

Esta técnica como la anterior consiste en recabar los datos fijos sobre - costos, horas-hombre-trabajadas, niveles de producción, control de calidad, rotación de personal, calificación de méritos, promociones, transferencias y salarios. Cuando se cuenta con estos datos, se obtienen indicadores de las áreas -- con fallas o deficiencias de trabajo.

Si no existen estos datos, deben tratarse de implantar algún sistema para su registro, ya que son una fuente valiosa de información en la detección de necesidades.

Una vez utilizadas todas o algunas de las técnicas mencionadas, se describe la situación de la empresa y con esto se procede al análisis comparativo de: situación real contra situación idónea de donde se localizan las descripciones existentes y determinan si las necesidades son de la empresa como tal; de los trabajadores en lo referente a capacitación y adiestramiento o conjuntamente de los trabajadores y la empresa.

2.3.2.3. Fase 3 ANALISIS COMPARATIVO DE LA SITUACION REAL CONTRA LA SITUACION IDONEA.

Para llevar a cabo el análisis comparativo:

a) La información obtenida, se clasifica y ordena de la siguiente manera:

a.1) Se separan todos los datos que se refieren a los instrumentos que poseen los trabajadores para el desempeño de su puesto.

a.2) Se organiza la información referente a las actividades, procurando -- clasificarla de acuerdo a los puestos de trabajo existentes en la empresa.

a.3) Se ordena de acuerdo a cada puesto existente, la información con respecto a características físicas, de conocimientos, habilidades, experiencias y

escolaridad entre otras, de los trabajadores de la empresa.

a.4) Se clasifican los resultados que se hayan obtenido de los registros de personal e índices, para tener los datos reales acerca de la eficiencia de la empresa.

a.5) Se selecciona la información que se haya obtenido al ambiente laboral físico.

a.6) Se agrupa la información con respecto a las medidas de seguridad que se hayan obtenido, tales como accidentes y equipo de seguridad entre otras.

b) Una vez clasificada y ordenada toda la información, se procede a compararla contra la situación idónea. Ejemplo (Anexo 2-H).

Analizamos el cuadro comparativo, se notan discrepancias entre lo que debe hacer y hacerse y lo que es y se hace, en cada uno de los factores. Por lo que se deduce que se deben hacer mejoras a los sistemas de la empresa como de capacitación y adiestramiento.

De acuerdo al análisis del cuadro comparativo se determina:

1.- En cuanto a recursos materiales.

- El taller de cortado no cuenta con escoba, desarmador, pinzas , ni martillo.

2.- En cuanto a actividades.

- No se corta cartulina, no se ajusta la máquina, no se asea el lugar de trabajo con la periodicidad adecuada.

3.- En cuanto a requerimientos.

- El trabajador carece de dos años de instrucción primaria; el trabajador le falta experiencia en el cortado de cartulina y en el ajuste de la máquina; el trabajador carece de habilidad para distribuir los cortes y así evitar el desperdicio de material; se carece de grado adecuado de coordinación visomotriz; el trabajador rinde poco si se le presiona.

4.- En cuanto a índices de eficiencia.

- No corta cartulina, sobre pasa en un treinta y cinco por ciento el límite de errores, no entrega material en el tiempo requerido.

5.- En cuanto a ambiente laboral.

- La temperatura es alta, la iluminación sobre pasa los límites, el ruido está fuera de especificación, la ventilación es insuficiente, pues falta un extractor.

6.- En cuanto a medidas de seguridad.

- A los extinguidores no se les ha dado mantenimiento, no existe botiquín de primeros auxilios, no existen instrucciones en cuanto a la desconexión de la máquina para ajustarla y aceptarla.

Al finalizar el capítulo se presenta un cuadro resumen de la información obtenida. (Cuadro 2-K).

2.3.2.4. Fase 4 NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Con el análisis comparativo se obtienen resultados, determinando si las discrepancias encontradas se refieren a necesidades de :

- La empresa
- La empresa y el trabajador en conjunto
- El trabajador

Los dos últimos tipos de discrepancias son las necesidades de capacitación y adiestramiento, las cuales se pretende que a través del presente documento se detecten, no se quiere decir con esto, que las primeras necesidades detectadas carezcan de importancia, sino que deben ser cubiertas a la brevedad posible, planeando la superación de todas en conjunto.

Ahora, con base en el ejemplo presentado, se darán resultados clasificando los de acuerdo con los tres tipos de necesidades:

Necesidades de la empresa.

- Proveer ventilación suficiente y adecuada la iluminación para reducir la temperatura, ya que si ésta no es elevada, puede producir una baja en el rendimiento del trabajador.

- Reducir la cantidad de ruido, ya que siendo excesivo, puede producir aturdimiento del trabajador; por lo tanto: accidentes, y baja en el rendimiento entre otros.

- Instalar botiquín de primeros auxilios, proporcionar mantenimiento a los extinguidores; y proveer de instrucciones para el mantenimiento de la máquina. Con ésto se dará mayor seguridad al trabajador.

Necesidades conjuntas del trabajador y la empresa.

- El trabajador necesita ser sensibilizado con respecto al aseo de su lugar de trabajo, y la empresa necesita proveer los utensilios requeridos para ello.

- El trabajador requiere ser capacitado y adiestrado en el ajuste de la máquina que maneja, y la empresa debe proporcionar la herramienta necesaria para dicha actividad, a fin de reducir el índice de error existente y abatir las demoras en la entrega del material.

Necesidades del trabajador.

- Ser capacitado y adiestrado en el corte de cartulina.

- Ser adiestrado en la distribución de cortes, para evitar el desperdicio de material.

- Ser adiestrado para presionar con la fuerza requerida el material y así disminuir el índice de error.

- Ser adiestrado para coordinar adecuadamente los movimientos ojo-mano para aumentar la velocidad de cortado y así lograr las entregas del material a tiempo.

De esta manera clasificando la información, se estará en posibilidad de tomar decisiones sobre las acciones prioritarias que deben seguirse en la empresa.

A manera de resumen se presentan los cuadros 2-L y 2-M.

2.4. Enfoque legal y comercial.

Antes de que la capacitación fuera elevada a rango constitucional, existían en la legislación laboral (recordemos que se instituyó a partir de 1931), lo que se llamaba un "Contrato de Aprendizaje". Este no procuraba una formación íntegra del individuo, sino más bien se orientaba a la explotación del trabajador. Afortunadamente, el contrato de aprendizaje desapareció, lo cual trajo como consecuencia el hecho de que el patrón proporcionará la capacitación en una forma articulada y sistemática, la conjuntó tanto con los sindicatos como los trabajadores. Sin embargo, a pesar de estos brotes de intento sistematizado de la capacitación, ésta era aún muy incipiente y en este fenómeno no es gratuito, pues está la relación con la sociedad misma que desgraciadamente en México y en muchos otros países, el eficientismo se ha vislumbrado desde un enfoque de carácter mecánico, lo que trae aparejado el fenómeno llamado desarrollismo, que efectivamente revela altos índices de producción. Pero este caso también motivo el desarrollo de la tecnología, basada en el curso intenso de capital y la marcada tendencia de especializar al trabajador en operaciones cada vez más fragmentadas de un proceso. De este modo, se tiende a situar a la capacitación dentro de un marco general de aumento de productividad que lógicamente trae consigo un beneficio para el inversionista olvidándose del desarrollo integral del trabajador.

Este enfoque se ha venido manejando a través de los años y aunque en 1978 se consagraba en la Constitución Política (5) a la capacitación como derecho y obligación para permitir elevar el nivel de la vida de los trabajadores, muchas veces la dinámica social puede imponerse a la ley en vez de que sea ésta la que se imponga sobre aquella. Esto significa que aunque la ley contemple la elevación del nivel de vida del trabajador, hay un abismo entre el debe ser y el ser. Pero es importante resaltar también que las leyes en ocasiones no son el deber ser, sino aproximaciones del mismo.

Ejemplificando lo anterior en la Ley Federal del Trabajo (6) en su capítulo III Bis, artículo cincuenta y tres, apartado F, se estipula que la capacitación y el adiestramiento deberá tener por objeto:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación.

III. Prevención de riesgos de trabajo.

IV. Incrementar la productividad.

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Sin embargo, en ningún momento se menciona a la capacitación como un medio para lograr un desarrollo íntegro del individuo como tal y como integrante de una sociedad dinámica y no solamente como individuo encasillado dentro y para un trabajo.

Esto conlleva a que podría perfeccionarse en varios de sus artículos, pero sobre todo uno de los más importantes sería el punto mencionado anteriormente, ya que mientras no se considere en la ley a la capacitación como algo más básico para el logro de una formación íntegra del individuo, la ley quedará muy por debajo de las necesidades reales y humanas de la sociedad mexicana.

Ahora, esto no significa que a partir de 1978, año en que la capacitación se eleva a rango constitucional a través de las modificaciones introducidas a la Ley Federal del Trabajo para disponer de un marco jurídico que establece el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, no se hayan dado importantes avances en este sentido. A continuación se mencionan algunos de ellos:

Desde 1978 se han adquirido un número bastante significativo de recursos materiales y humanos para la capacitación y el adiestramiento del trabajador, por lo que se han logrado buenas instalaciones de capacitación, buenos diseños, metodologías y métodos didácticos, planes y programas adecuados y exitosos.

En la actualidad, más de noventa mil empresas tienen registro para sus comisiones mixtas y más de cincuenta y cinco mil han registrado sus planes y programas de capacitación y adiestramiento. Estos datos dan como resultado la absorción aproximada de tres y medio millones de trabajadores dentro de la capacitación. Sin embargo, a pesar de los logros que se han obtenido a partir de la legislación en 1978, en materia de capacitación siguen existiendo carencias bastante profundas y significativas entre las que se podrían mencionar las siguientes.

a. La falta de cumplimiento de varias empresas, tanto públicas como privadas, de los preceptos que ordena la Ley.

b. La marginación existente de las pequeñas y medianas empresa en lo que, concierne, sobre todo a la elaboración de un programa de difusión de capacitación.

c. La burocratización de los trámites administrativos sobre todo de la pequeña y mediana empresa.

d. El desconocimiento por parte de los trabajadores de su derecho y obligación de capacitarse.

e. Fallas en la coordinación y organización del sistema de capacitación que impide que la infraestructura de la capacitación sea utilizada adecuadamente.

f. Falta de coordinación entre los sistemas y subsistemas que brinda la capacitación.

g. Desequilibrio entre el sector industrial y el sector rural. Las políticas de capacitación han puesto más énfasis en el sector industrial, marginando el sector rural.

h. La pasividad relativa por parte de la Secretaría del Trabajo a partir de 1978, puesto que en sus funciones se han limitado a las de supervisión y vigilancia del cumplimiento de las ordenanzas de la Ley, pero en ningún momento han proporcionado asistencia técnica a los niveles del Sistema Nacional de Capacitación que son las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, los Comités Nacionales de capacitación y adiestramiento, los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento, y la Dirección General de Capacitación y Productividad.

Con base a lo anterior, salta a la vista que a pesar de que en la Ley está estipulada como un derecho social y como una obligación, ésta no ha resultado -- aún el problema de la capacitación en México, pues hay que tener presente que la capacitación no es un fenómeno aislado, sino que está inserto en la estructura social y por lo mismo, está en estrecha relación con el desarrollo histórico y con el tipo de formación social-económica de la sociedad.

Por tanto, en una sociedad como la mexicana en donde la distribución del ingreso está desequilibrada, en donde no hay una correlación entre la oferta y la demanda de fuentes de trabajo y en general, donde brotan las desigualdades sociales, la capacitación estará impregnada de todas estas desventajas. Por eso no puede afirmarse que la legislación por sí sola resolverá el problema de la capacitación, ya que en ésta intervienen otros aspectos de tipo social, cultural, económico y político que son importantes a considerar.

Así mismo, no basta un ordenamiento legal, obli-gando la actividad de la capacitación, si no, que es necesaria con base en la propia experiencia de México en materia de capacitación, que tanto trabajadores y empresarios, iniciativa -- privada y gobierno, participan ferviente y constantemente en las modificaciones de las fallas que puede tener el Sistema de Capacitación y sobre todo, adquirir conciencia de lo que significa capacitar y no sólo hacerlo porque sea un mandato legal.

¿Porque se ha llegado a comercializar la capacitación en México?

Como ya se menciono anteriormente, a partir del año 1978 se estableció en la fracción XV del Artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo, la obligatoriedad patronal de capacitar a los trabajadores.

Las sentidas demandas de los trabajadores para elevar sus niveles de vida y el propósito de incrementar la productividad, de la economía y la sociedad, -- llevaron al gobierno de la República a otorgarle categoría de rango constitucional a la Capacitación y Adiestramiento.

Es así como llega el nacimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento, la cual tuvo como objetivo primordial el vigilar que en todas las organizaciones se esté otorgando la capacitación a los empleados y a todos los niveles de la misma.

De tal obligatoriedad surge desgraciadamente la compra-venta de la capacitación, la cual se manifiesta por el surgimiento de varios factores.

- a. Capacitar por cumplir un requisito legal.
- b. Capacitar por capacitar.
- c. Capacitar por un negocio, no como un proceso educativo.

Es así como podemos concluir diciendo que la empresa que compra-venta con la capacitación, automáticamente está degradando al hombre, ya que en su lugar de llevarlo al logro de un proceso educativo, lo está utilizando para satisfacer intereses propios.

Es por ésto que los consultores, educadores e instructores deben impedir el aceptar la compra-venta de capacitación dentro de las organizaciones, ya que si no estarían permitiendo utilizar a la capacitación como un fin y no como un medio educativo.

2.4.1. Artículos de la Ley Federal del Trabajo relacionados con la Capacitación y Adiestramiento.

Artículos No.	Trata acerca de:
25 Fracción VIII	Relaciones individuales de trabajo.
132 Fracción XV y XXVIII	Obligaciones de puesto.
153 A	Derecho del trabajador.
153 B, 153 D, 153 E	Formas para cumplir la Ley (estrategias).
153 C, 153 P	Registro de Instituciones e Instructores.
153 F	Objetivos de la Capacitación.
153 H	Obligaciones del trabajador al Capacitarse.
153 G	Adiestramiento de Inducción.
153 I, 153 J	Comisiones Mixtas.
153 K, 153 L	Comités Nacionales.
153 M, 391	Clausulas del Contrato Colectivo de trabajo.
153 N, 153 Q, 153 R	Plazo para entregar planes y programas.
153 Q	Criterios para evaluar Planes y Programas.
153 S, 878 Fracción IV	Multas.
152 T, 153 U, 153 V, 153 W	Expedición de constancias.
159	Promociones y Ascensos.
537, 539 y 539 A a 539 C	De U.C.E.C.A. (1)

(1) Nota: La Unidad Coordinadora Del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento, deja de funcionar como tal, transfiriendo sus funciones a la Dirección General de Capacitación y Productividad de acuerdo al organigrama (anexo 2-I).

Los beneficios y las obligaciones a que tiene derecho el trabajador en el período de adiestramiento se encuentran regulados en los Artículos siguientes:

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

Obligaciones de los trabajadores Artículo 153 H: Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento estarán obligados a:

- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- Atender a las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivamente.
- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes que -- sean requeridos.

Beneficios de los trabajadores Artículo 153 I: Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos señalados, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas.

Exámen de suficiencia Artículo 153 U: Cuando implantando un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad y presentar y aprobar el exámen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

2.5. Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

La Ley Federal del Trabajo dice, que con carácter de obligatorio se deben de constituir en las empresas Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, las cuales deben estar constituidas por igual número de representantes de los trabajadores como el patrón. Así mismo, es responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el cuidar en tiempo y oportunidad la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento Artículo -- 153 I, 153 J, 153 Q, 539 Fracción III A.

Con base en oficios publicados en los Diarios Oficiales de la Federación, - fechados el 15 de octubre de 1979 y el 17 de abril de 1981, se emiten criterios con respecto a la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, con el objeto de unificar los trámites administrativos que efectuaba la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la Unidad-Coordiadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El uso constante de los criterios hechos en esta materia y las opiniones de positadas por los trabajadores y patrones en el "Foro de Consulta Popular", por la planeación democrática de capacitación y productividad instrumentados en el - plan nacional de desarrollo, han expuesto la necesidad de simplificar y agilizar los trámites de registro de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, - así como para dirigirlos para un mejor funcionamiento. Del mismo modo, en los - términos del Artículo 538 de la Ley Federal del Trabajo, el Servicio Nacional de 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 competen funciones de acuerdo a su reglamento interior de trabajo como consecuencia de las reformas de dicha Ley, según decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 1983, habiéndosele encomendado - a esa unidad a su cargo la materia de capacitación y adiestramiento, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 16 del reglamento interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Con fundamento en lo anterior, se pùblicas los siguientes criterios que dejan sin fundamento a los anteriores:

1. Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integran como sigue, previa realización de su acta constitutiva. (anexo 2-J)

a. Un representante de los trabajadores cuando la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, represente hasta veinte trabajadores.

b. Tres representantes de los obreros y tres representantes de los patrones cuando la comisión mixta de capacitación y adiestramiento represente veintuno a cien trabajadores.

c. Cinco representantes obreros y cinco patronales cuando la comisión mixta de capacitación y adiestramiento represente a más de cien trabajadores.

II. El número de integrantes al que nos referimos en el párrafo anterior - podrá aumentarse en forma proporcional, debido a la diversidad de puestos, niveles de trabajo, variedad y complejidad de los procesos tecnológicos, equipos y maquinaria usados en cada empresa. Es recomendable que las empresas con veinte trabajadores integren una sola comisión, la cual puede contar con subcomisiones en caso de la dispersión geográfica de las empresas.

III. Se recomienda que los integrantes de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento reúnan los siguientes requisitos:

POR LOS TRABAJADORES

- Ser trabajador de la empresa
- Ser mayor de edad
- Ser reconocido por buena conducta
- Saber leer y escribir

- Ser elegido por la mayoría de trabajadores y si hay sindicato por las disposiciones estatutarias

POR EL PATRON

- Ser mayor de edad
- Saber leer y escribir
- Ser reconocido por buena conducta
- Tener conocimientos técnicos acerca de tareas y procesos tecnológicos, propios de empresa
- Ser designado por el patrón o su representante legal

IV. En una empresa se podrán formar más de una comisión mixta cuando las relaciones laborales propias de la empresa así lo requieran.

V. Conjuntamente los patrones y trabajadores deberán elaborar las bases generales de funcionamiento de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, que pueden contener entre otros, los puntos siguientes:

- Funciones que la Ley Federal del Trabajo y la Previsión Social establece para las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

- Funciones específicas que deben realizar.

- Delimitar la organización interna de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

- El tiempo de duración en el cargo de los representantes.

- Periodicidad y condiciones de las reuniones.

- Normas de operación y funcionamiento para los acuerdos tomados por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento. (Anexo 2-J).

Tipo de proyecto de acta constitutiva de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

En la ciudad de Estado de siendo las horas, del día... de de se reunieron en el local de la empresa sito en los miembros de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento con el objeto de celebrar su reunión constitutiva. Estando presentes los representantes de los trabajadores C.C. en su carácter de representantes propietarios y los C.C. representantes suplentes, que acreditan su designación con seguidamente se procedió a seguir de entre los presentes al Presidente de Debates y Secretario de Actas, recayendo la elección en los C.C. respectivamente. El Presidente de Debates propone a los representantes se declare constituida la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, propuesta que es aceptada por unanimidad. Seguidamente se dió lectura al proyecto de reglamento interior de la comisión mixta, presentado por (indicar sector), puesto a discusión se aprobo en los siguientes términos. Reglamento interior del trabajo lo (se transcribirá íntegramente).

Dandose por terminada la reunión siendo las horas del día de la fecha, firmando para constancia todos los asistentes.

Tipo de proyecto de reglamento interior de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

1. Integración de la comisión mixta.

- Número de integrantes por cada sector como sus respectivos suplentes.
- Duración en el cargo.

2. Representantes de los trabajadores.

- Requisitos.

3. Representantes del patrón.

- Requisitos.

4. Causales de remoción.

5. Funciones de la comisión mixta.

- Detectar las necesidades de capacitación existentes en la empresa, a fin de satisfacerlas.
- Elaborar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con el diagnóstico de necesidades.
- Vigilar que la empresa cumpla fielmente con la obligación de capacitar y adiestrar a sus trabajadores conforme a los planes y programas establecidos.
- Evaluar los sistemas y procedimientos de capacitación y proponer medidas tendientes a perfeccionarlos.
- Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de capacitación.
- Llevar un registro actualizado de los cursos que se imparten y del personal que reciba capacitación, resultando de las mismas, movilidad horizontal y vertical del personal capacitado, a efectos de cooperar en lo que se atañe a evaluación a nivel oficial de las tareas de capacitación y adiestramiento.
- Elevar sugerencias o recomendaciones al comité nacional de capacitación y adiestramiento de la rama industrial o actividad económica respectiva, a fin de instrumentar programas de capacitación y adiestramiento a nivel nacional.
- Elaborar y aplicar los exámenes previstos en el artículo 153 V de la Ley Federal del Trabajo.
- Autenticar las constancias expedidas por la entidad instructora a favor de los trabajadores que aprobaron sus exámenes, y enviarlos a la autoridad competente de capacitación y adiestramiento de la rama industrial o actividad si la hubiere, o directamente a través de las autoridades del trabajo a falta del respectivo comité.
- Elevar semestralmente el resultado de los planes y programas de capacitación desarrollados en la empresa, y remitir dichos informes a la autoridad competente de capacitación y adiestramiento.

6. Presidente.

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

7. Secretario de actas.

8. Sesiones ordinarias.

- Periodicidad

9. Sesiones extraordinarias

- Anticipación mínima para su notificación.

10. Votaciones.

Nota: Si requiere contrato colectivo en la empresa, conforme el artículo 391, fracción IX, de la Ley Federal del Trabajo:

El contrato colectivo contendrá:

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

En tal caso el Reglamento Interior deberá ajustarse a las disposiciones contenidas en el contrato colectivo.

- Normas de operación para el registro de sus actividades.
- Si se da el caso, normas de operación a que se sujetan las subcomisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, así como su periodicidad en que deberán presentar sus informes.

VI. Es recomendable que la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, lleve un seguimiento escrito de sus actividades.

VII. Las empresas deberán informar de la constitución de las 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 revise la adecuada integración de las mismas y así se otorgue el registro correspondiente. En virtud de que las subcomisiones mixtas de capacitación y adiestramiento que se integren serán de apoyo a las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, no será necesario que se les otorgue un registro a dichas subcomisiones por parte de la Secretaría.

VIII. La presentación del informe de la investigación de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, deberá hacerse en la forma DC-1 (Anexo 2-K), impreso en hojas de veintiocho por veintinueve punto cinco centímetros.

IX. Las empresas deberán llenar dicho formato por triplicado y debidamente requisitado, así como las bases generales de funcionamiento. En caso de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento de trabajadores con relación individual de trabajo, se deberá anexar una lista de nombres y firmas de los trabajadores representados.

2.5.1. Modelo de bases generales de funcionamiento de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

A continuación se presenta un modelo de bases generales de funcionamiento, con el propósito de orientar a los patrones y a los trabajadores en la elaboración de aquellas que se establezcan en cada centro de trabajo. Su adopción será operativa, pero se recomienda que por lo menos se incluyan los puntos señalados en los criterios relativos a las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, y de acuerdo a cada centro de trabajo se podrán adicionar aquellos aspectos que se consideren convenientes para el adecuado funcionamiento de su comisión mixta.

Enfatizamos que el éxito del cumplimiento de las funciones de los representantes dependen de la relación interpersonal y profesional que establezcan.

En la ciudad Estado de siendo las horas del día sitio en .. se encuentran presentes los miembros de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, con el objeto de establecer, de conformidad con lo dispuesto por el capítulo tercero Bis de la Ley Federal del Trabajo, las bases generales a -- que se sujetará en funcionamiento de la comisión mixta de la empresa. Para lo anterior patrón y trabajadores (a través del sindicato, si lo hay).... (nombre del sindicato) convienen en que dichas bases generales, se contengan y se encuentren en el presente documento.

Bases generales de funcionamiento de capacitación y adiestramiento en la empresa.

Capítulo 1

Disposiciones generales.

Artículo 1°. El patrón y los trabajadores, nombrarán respectivamente

(número de representantes) representante (s) que será (n) integrante (s) de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento por cada una de las partes.

Capítulo 2

De las funciones de la comisión.

Artículo 2º. La comisión, conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, tendrá las siguientes funciones:

a) Vigilar la instrumentación y operación del sistema interno de capacitación de la empresa, conforme al plan y programas autorizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores. Lo anterior, mediante el informe que le solicita la comisión a los agentes capacitadores y - que estos le rindan de los cursos que se imparten y del personal que recibe la capacitación, evaluando semestralmente los resultados.

b) Verificar los agentes capacitadores externos que vayan a ser contratados por la empresa, cuenten con el registro correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

c) Sugerir a los agentes capacitadores las medidas tendientes a perfeccionar los sistemas y procedimientos de capacitación y adiestramiento, conforme a las necesidades de desarrollo y entrenamiento que requiera la fuente de trabajo.

d) Autenticar las constancias de habilidades laborales en los términos del artículo 153 T de la Ley Federal del Trabajo. Recabando previamente para tal efecto de cada uno de los instructores internos y/o externos que aparecen en el plan y programas autorizados a la empresa, la certificación de los resultados obtenidos por cada trabajador participante.

La constancia de habilidades laborales a que se refiere el ordenamiento -- laboral citado, son independientes de cualquier otro documento de carácter simbólico que los agentes capacitadores deseen otorgar a los trabajadores capacitados o adiestrados.

e) Practicar a los trabajadores los exámenes de que trata el artículo 153 V de la Ley Federal del Trabajo, emitiendo el fallo correspondiente.

f) Verificar el funcionamiento de los agentes capacitadores internos y/o externos, conforme a lo establecido en el plan y programas de capacitación y adiestramiento autorizados y detectar las irregularidades de su funcionamiento, a efecto de establecer las medidas correctivas o en su caso, presentar el reporte correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como autoridad competente.

g) Prestar el apoyo necesario en la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento y además, en caso de ser conveniente, coadyuvar con la empresa en la elaboración del plan y programas que se vayan a implantar de acuerdo con el diagnóstico de necesidades, dentro del alcance de los conocimientos que la comisión tenga de las actividades esenciales que componen los puestos de trabajo existentes en la empresa en donde se ha constituido.

h) Elevar sugerencias o recomendaciones, al Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la rama industrial o actividad económica a que pertenezca la empresa donde está constituida la comisión, a fin de coadyuvar en la elaboración de criterios y establecimiento de procedimientos que beneficien el sistema de capacitación y adiestramiento y a los programas que para esta rama se establezcan.

i) Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de capacitación y adiestramiento de la empresa.

Asimismo, aprovechar la experiencia y conocimiento que el trabajador tenga en su puesto de trabajo, para convertirlo en instructor interno de la empresa mediante las sugerencias que en este sentido la comisión haga al patrón.

j) Establecer un registro actualizado de las actividades de la comisión mixta y de los acuerdos que se vayan tomando en cada sesión ordinaria y extraordinaria que se celebre, en relación con la implantación del plan y los programas de capacitación y adiestramiento autorizados por la empresa, a efecto de llevar un seguimiento que le permita evaluar los resultados y alcances de sugerencia y sirva de base para los reportes que periódicamente deba rendir a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y además facilitar el funcionamiento adecuado de la comisión.

k) Verificar que se expidan las constancias de habilidades laborales y entregándolas al destinatario debidamente firmadas y autenticadas.

Capítulo 3

Organización interna de los integrantes de la comisión.

Artículo 3°. Son atribuciones de los integrantes de la comisión, las siguientes:

- a) Asistir puntualmente a las sesiones ordinarias y extraordinarias que se convoquen.
- b) Hacer uso de la palabra.
- c) Hacer sugerencias o recomendaciones en relación a los puntos y tratados en la orden del día.
- d) Analizar y discutir los asuntos relativos a la capacitación.
- e) Votar en relación a las propuestas presentadas en las sesiones.
- f) Firmar las actas de reunión de la comisión.

Capítulo 4.

De la duración en el cargo.

Artículo 4°. Los integrantes de la comisión, tanto representantes del patrón como de los trabajadores, durarán en su cargo ... a partir de la integración de dicha comisión, mientras no renuncien o sean destituidos .

Artículo 5°. En caso de cambio de algunos de los integrantes, la nueva designación deberá hacerse del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en un plazo no mayor de treinta días.

Capítulo 5.

De las sesiones y acuerdo de la comisión.

Artículo 6°. Las sesiones de la comisión podrán ser de carácter ordinario y/o extraordinario.

Las sesiones ordinarias de la comisión se efectuarán cada

Las sesiones extraordinarias se podrán celebrar cada vez que sean necesarias a juicio y por acuerdo expreso de la comisión.

Artículo 7°. La comisión deberá levantar acta de cada una de las sesiones, las cuales deberán contener cuando menos la siguiente información.

- a) Fecha, en que se celebra la sesión.
- b) Mencionar si es ordinaria o extraordinaria.
- c) Orden del día de la sesión.
- d) Acuerdos tomados en la sesión.
- e) Firma de los asistentes.

Artículo 8°. La comisión deberá llevar un libro de actas para el registro y seguimiento de sus actividades.

Capítulo 6.

De las bases generales transitorias.

Unico.- El presente documento estará en vigor a partir del día siguiente de su aprobación por el patrón o su representante legal y por los trabajadores.

Convalidación. Los aquí firmantes, en cumplimiento a lo dispuesto en el artículo Unico Transitorio, manifiestan su conformidad.

EL PATRON

(nombre y firma)

POR LOS TRABAJADORES

(nombre y firma)

Cargo:

Nota: Las bases de funcionamiento de la comisión mixta deberán anexarse en la forma DC-1.

2.6. Formulación y presentación de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

De acuerdo 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, en donde el patrón tiene la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento que hayan formulado de común acuerdo con sus trabajadores, esto con la finalidad de dar cumplimiento a la obligación que señala el artículo 132 fracción XV de la Ley Federal del Trabajo.

En los diarios oficiales de la Federación, fechados ocho de enero y quince de octubre de 1979, dieciseis de enero, veintidos de agosto de 1980, dos de febrero y diecisiete de abril de 1981 se publican criterios en materia de planes y programas, con el objeto de unificar criterios y trámites administrativos que efectuaba la Dirección de capacitación y adiestramiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, capacitación y adiestramiento.

El treinta de diciembre de 1983 se publicó en el Diario Oficial de la Federación los siguientes puntos y criterios que dejan sin efecto los señalados hasta antes de esta fecha y se enuncian como definiciones, éstos son:

1. En la elaboración de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de que trata el capítulo tres - Bis del capítulo cuarto de la Ley Federal del Trabajo, se entenderá por :

1. Sistema general. Conjunto de planes y programas generales que determinen las acciones de capacitación y adiestramiento de cada rama o actividad económica y cuya finalidad es la de 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 que logren satisfacer las necesidades de dos o más fuentes de trabajo, con

características similares y de la misma rama o actividad económica.

3. Plan de capacitación y adiestramiento. Conjunto de actividades de capacitación y adiestramiento que se refieren a cada una de las áreas que integran una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema general por rama o actividad económica.

4. Curso. Conjunto de actividades didácticas que se desarrollan con un programa de capacitación y adiestramiento, las cuales tienen fijado un tiempo determinado.

5. Programa. Forma de presentar ordenada y sistemáticamente las actividades de instrucción que cubre las necesidades de capacitación y adiestramiento, de un puesto de trabajo determinado.

6. Evento. Acciones eventuales de corta duración que se toman en cuenta para completar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

7. Puesto de trabajo. Tareas, funciones y actividades que realiza un individuo y que son propias de una determinada unidad de trabajo.

II. La presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se realizan en la forma DC-2 (Anexo 2-L), en hojas de veintiocho por veintinueve punto cinco centímetros y queda a la libertad de los particulares la libre impresión de dichos formatos, siempre y cuando se ajusten a los lineamientos de dicho formato.

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

1. Se llenará por triplicado usando invariablemente caracteres de los conocidos de imprenta y se presentará ante la dirección a su cargo directamente, o por conducto de las delegaciones federales del trabajo.

2. En el 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, a fin de que exista cabal congruencia entre lo dispuesto por éstos y el sentido, forma y alcance del plan y programa de capacitación y adiestramiento por aplicar. En este caso,

La forma DC-2 constará de tantas hojas como establecimientos que comprenda el plan.

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

IV. Tanto los patrones como los trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento, de su centro de trabajo, los niveles educativos como son: alfabetización, primaria para adultos y secundaria abierta.

V. Los patrones y trabajadores, de empresas cuyo giro sea la comercialización y el mantenimiento de bienes de determinada marca o que se encuentren vinculadas por contrato a un nombre comercial, podrán incluir en sus planes de capacitación y adiestramiento, cursos y eventos impartidos por las empresas fabricantes de los productos comerciales o por las sociedades mercantiles propietarias del nombre comercial.

VI. Se podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento, los cursos y/o eventos que se imparten en el extranjero, siempre y cuando se cumpla con lo dispuesto en el capítulo tercero Bis del título cuarto de la Ley Federal del Trabajo.

VII. Los patrones que pertenezcan a una misma rama o actividad económica - podrán formular y presentar a la unidad a su cargo planes y programas comunes de capacitación y adiestramiento, en el caso de que exista contrato colectivo, deberán efectuar los ajustes necesarios correspondientes a fin de que exista congruencia entre lo dispuesto por estos y el sentido, forma y alcances del plan y programa de capacitación y adiestramiento por aplicarse.

VIII. La empresa deberá presentar lo contenido en el punto VII, en el formato DC-2 ajustándose a los siguientes lineamientos:

1. Presentarán las hojas número uno por anverso y reverso por cada una de las empresas que adopten esta modalidad .

2. Presentarán las hojas número dos por anverso y reverso, con la información de todas las empresas sujetas a estos planes y programas.

IX Se considerarán como instructores internos a aquellos patrones o trabajadores de las empresas que adopten un plan común de capacitación y adiestramiento y que imparten algunos de los cursos 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.

Para estos casos, el nombre del instructor se deberá listar en hoja número dos reverso de la forma DC-2, columna del instructor interno con la información requerida, anotando la empresa en que el trabajador presta sus servicios, inmediatamente abajo de sus datos.

X. Para la prestación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de las modificaciones que el patrón y el sindicato o sus trabajadores hayan convenido acerca de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, ya aprobados por la autoridad laboral, se empleará la forma DC-2A (anexo 2-M) en hojas de 28x21.5 cms., y se autoriza a los particulares a la libre impresión siempre y cuando se ajusten a las dimensiones requeridas antes mencionadas.

2.7 Criterios referentes a los agentes capacitadores.

De conformidad con la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 153 B, 153-C, 153-P, y 539 (fracción III inciso d, compete a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social a autorizar y registrar a las personas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores, así como supervisar su correcto desempeño y en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido. En el Diario Oficial de la Federación fecha 19 de febrero de 1982 se emitieron criterios con la finalidad de agilizar y uniformar criterios de los agentes capacitadores.

Así mismo, en los términos del Artículo 538 de la Ley Federal del Trabajo, el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, está a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por conducto de las unidades administrativas de la mismas, a las que competen las funciones correspondientes, en los términos de su reglamento interior.

En el Diario Oficial de la Federación fechado 30 de diciembre de 1983, y de acuerdo a lo establecido en el Artículo 16 del reglamento interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se expiden los siguientes criterios que de jan sin efecto lo señalado anteriormente.

1. En materia de agentes capacitadores se entiende por:

1- Institución o Escuela de Capacitación y Adiestramiento. La entidad que cuenta con instalaciones, equipo, mobiliario, personal docente y programas de capacitación y adiestramiento entre otros y que está autorizado para impartir capacitación y adiestramiento.

2- Instructor Externo de Institución Capacitadora. Es aquella persona fsica que tiene un contrato celebrado con la institución o escuela de capacitación o adiestramiento, para impartir a nombre de ella aquellos programas que hayan sido objeto de contratos entre un patrón y la institución a la que pertenece el instructor.

3- Instructor Externo independiente. Es la persona fsica autorizada para impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento.

4- Instructor Interno. La persona fsica que teniendo el carácter de patrón 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, experiencias y de acuerdo

a) plan y programa de capacitación y adiestramiento específico 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 labore.

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 en la compra, arrendamiento o ventas 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 prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización o distribución de los bienes o servicios correspondientes.

b. Las personas físicas o morales que imparten 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 éstos 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 patrones siempre y cuando se observe lo dispuesto en el Capítulo III-Bis del título IV 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, uso y explotación de patentes y marcas.

d. Asesor de educación básica. La persona que ha terminado su instrucción secundaria, orienta a otros adultos mayores de quince años de edad a la comprensión de los textos dedicados a la alfabetización, primaria intensiva y secundaria abierta.

II. La autorización y registro de los agentes capacitadores en los puntos 1, 2, y 3 del criterio 1, se harán por triplicado en la forma (anexo 2-N) que son: para instituciones o escuelas de capacitación e instructores externos de institución. Así como se usará la forma (anexo 2-O) para su instructores externos independientes.

1. Las instituciones o Escuelas de Capacitación presentarán la siguiente documentación:

a. Solicitud de autorización y registro en forma DC-2A (anexo 2M) por triplicado.

b. Escritura constitutiva o documento legal.
Que presuma de existencia legal.

c. Carta poder en favor de promovente de la autorización y registro en original y copia.

d. Documento que acredite la legítima posesión de las instalaciones, en original y copia.

e. Relación detallada de todo el material didáctico con el que cuente para el apoyo de los programas.

f. Una forma por triplicado por cada programa a partir, a libre impresión del patrón en hojas de 28x21.5 cms.

g. Oficio de registro de la Secretaría de Educación Pública, para impartir estudios con o sin reconocimiento de validez oficial en original y copia.

h. Por cada instructor externo de institución:

- Cedula del registro federal de contribuyente;
- Constancia del último grado de estudios.
- Documentación que acredite conocimientos acerca del contenido de los programas que impartirá.
- Documentos que acrediten formación como instructor.
- Exámenes teórico-práctico cuando no se reúnan los requisitos de los incisos antes mencionados referente a este.
- FM-2 en caso de ser extranjero.

2. El instructor externo independientemente presentará:

- Autorización y registro de instructor externo independiente, mediante -- formato por triplicado.
- Registro federal de contribuyentes.
- Constancia del último grado de estudios.
- Documentación que acredite conocimientos del contenido de los programas que impartirá.
- Documentación que acrediten su formación como instructor.
- Examen teórico-práctico, si no se cumpliera con los requisitos de los -- incisos antes mencionados, referentes a este.
- Dos fotografías tamaño infantil recientes.
- FM-2 en caso de ser extranjero.

3. La autorización y registro otorgado a los agentes capacitadores serán vigentes por tiempo indefinido, salvo que incurra en una falta o sanción que amerite que se le retire dicho registro o cuando así se solicite los interesados.

Se autoriza a los particulares a la libre impresión de los formatos marcados con anexos 2-N, 2-O, 2-P siempre y cuando se ajuste a las características señaladas para cada uno de ellos.

2.8 Listas y constancias de habilidades laborales.

De conformidad con lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, en sus artículos 153-T, 153-V, 537 Fracc. IV. inciso A; es competente de 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.

Se publicaron criterios que tienen la finalidad de agilizar trámites y formar criterios, para la expedición de las constancias de habilidades laborales, dichos criterios fueron publicados en el Diario Oficial de la Federación fechado el 23 de abril de 1981 y que dejan sin efecto a los emitidos antes de esta fecha, dichos efectos son los siguientes:

I. La constancia de habilidades laborales tiene el carácter terminal, comprendiéndose para ello las actividades de enseñanza-aprendizaje aprobadas por el trabajador, deben abarcar todos y cada uno de los aspectos que le permitan a ésta, el desempeño correcto de un puesto de trabajo específico, dentro de una empresa o establecimiento.

II. Para la validez de la constancia es indispensable, que sea firmada por los agentes capacitadores, que hayan impartido el programa de capacitación y -- adiestramiento. En el de instituciones o escuelas de capacitación, deberá ---- incluirse la firma del propietario o representante legal.

Cuando se trate de instituciones internas, el número de registro que se -- proporcionaré, será el que se tome ante el registro federal de contribuyentes.

III. Las constancias de habilidades laborales se expedirán a través del for- mato DC-5 (anexo 2-Q). Dicha constancia son independiente de cualquier otro -- documento de caracter simbólico que los agentes capacitadores deseen otorgar a los trabajadores capacitados.

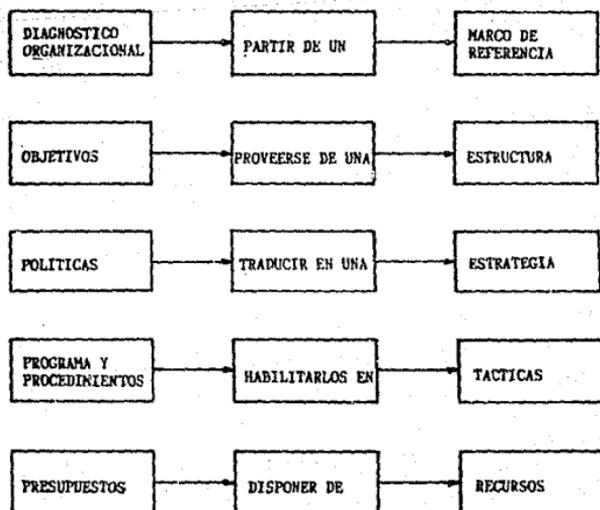
IV. Las listas de constancias de habilidades laborales que las empresas -- estan obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social según - artículo 153 V de la Ley Federal del Trabajo, se haran en el formato DC-5 (anexo 2-Q).

V. Dicha documentación (punto IV) se presentará con triplicado ante la -- dirección a su cargo o por conducto de las delegaciones federales del trabajo.

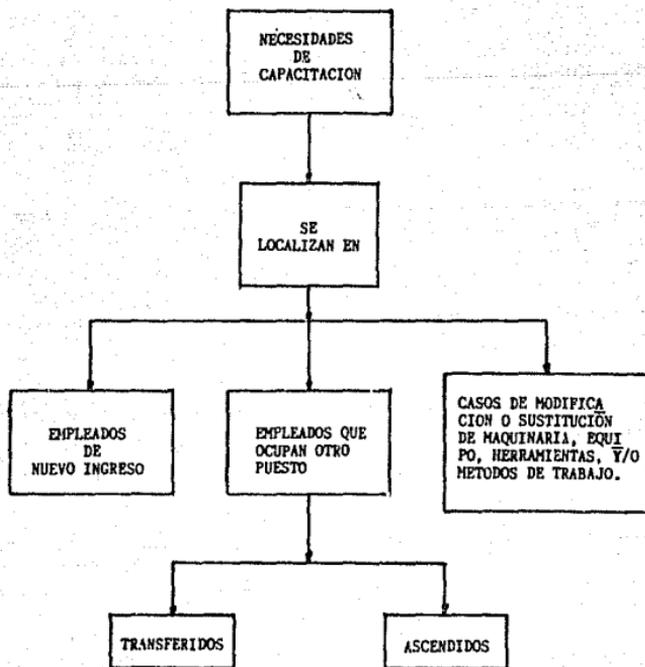
VI. Anexo a la presentación que se cita en el punto V, se deberá adjuntar una copia de las constancias de habilidades laborales, relacionadas.

VII. Los particulares quedan autorizados para libre impresión de dichos for- matos, siempre y cuando se ajusten a las disminuciones establecidas.

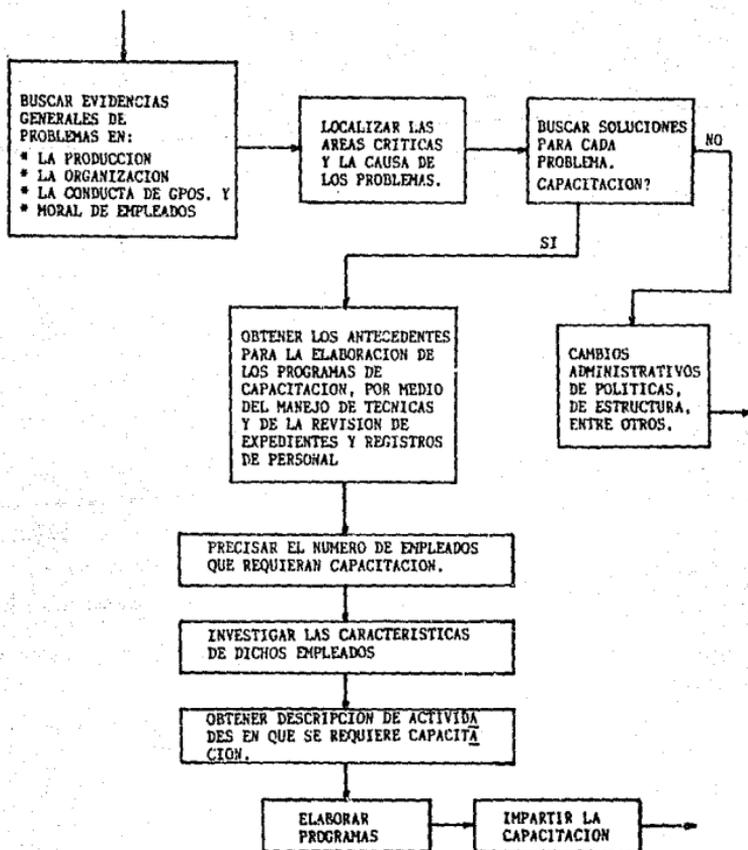
CUADRO 2- A
PLANEACION DE LA CAPACITACION



CUADRO 2-8
LOCALIZACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

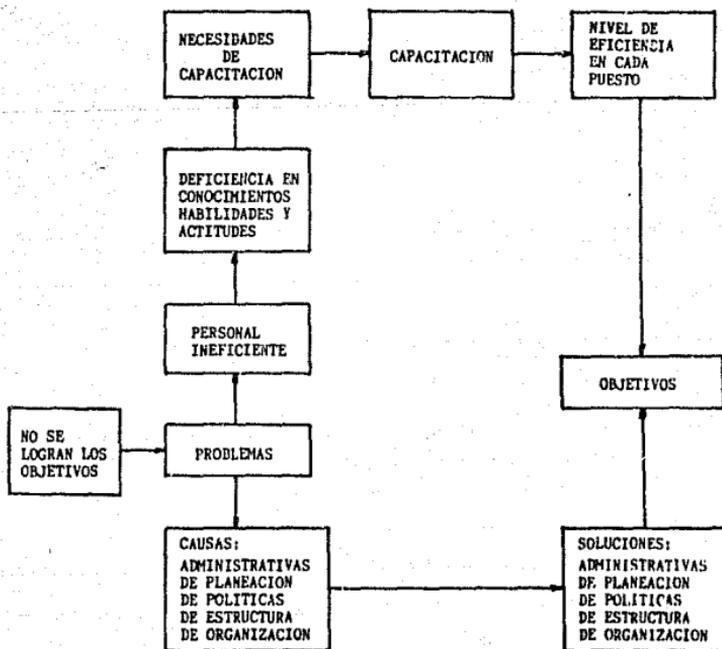


CUADRO 2-C
DETERMINACION DE NECESIDADES ENCUBIERTAS
DE CAPACITACION
(PROCEDIMIENTOS)

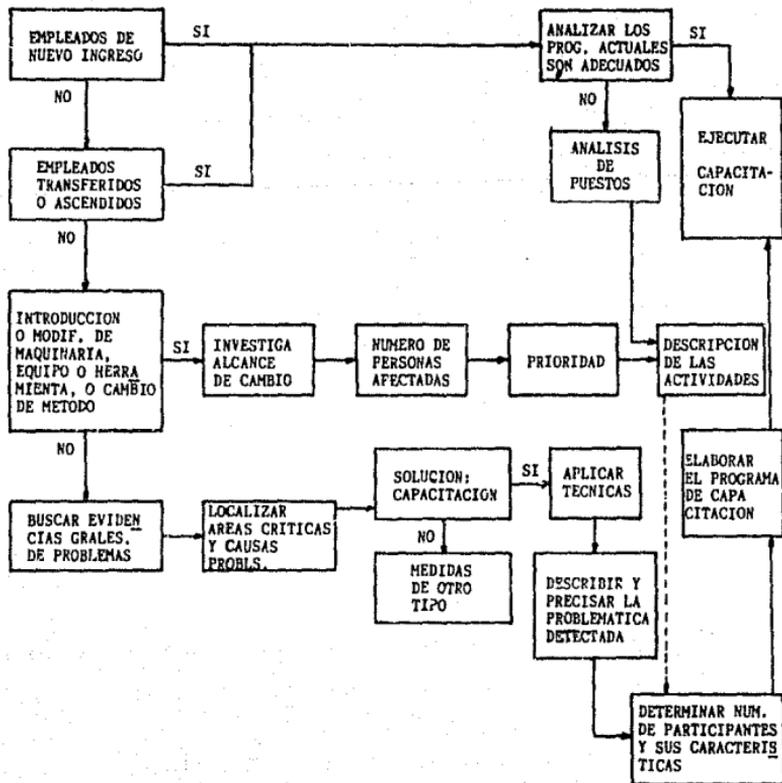


ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

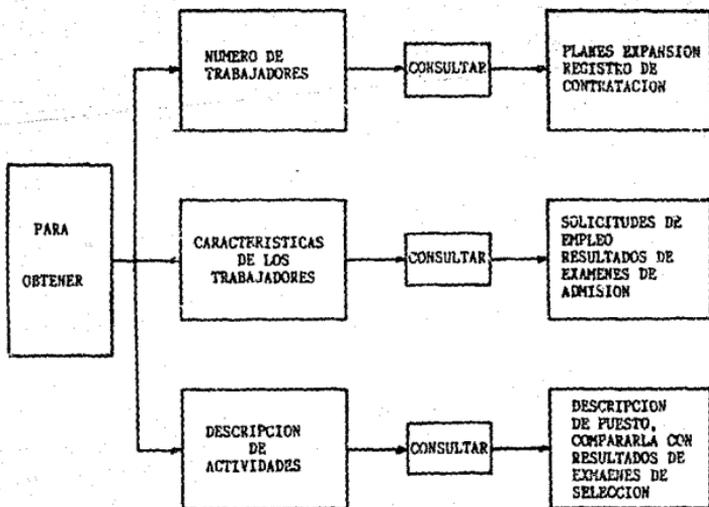
CUADRO 2-D
ANALISIS DE LOS PROBLEMAS EXISTENTES EN
LA ORGANIZACION
(PRIMER PLANTEAMIENTO)



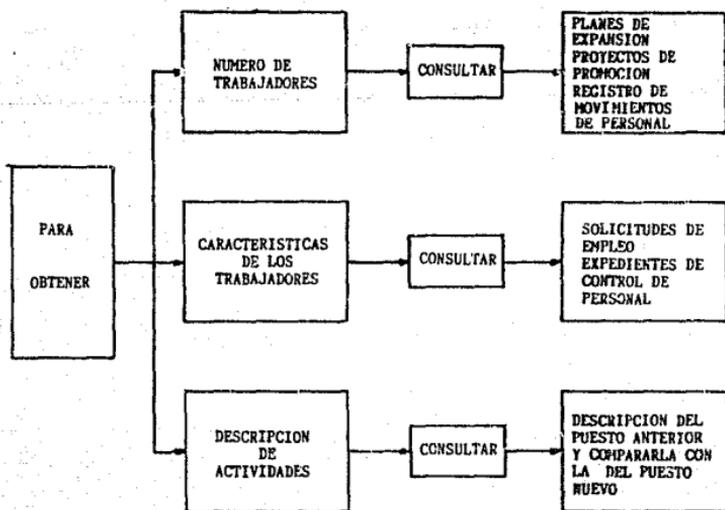
CUADRO 2-E
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL
(SEGUNDO PLANTEAMIENTO)



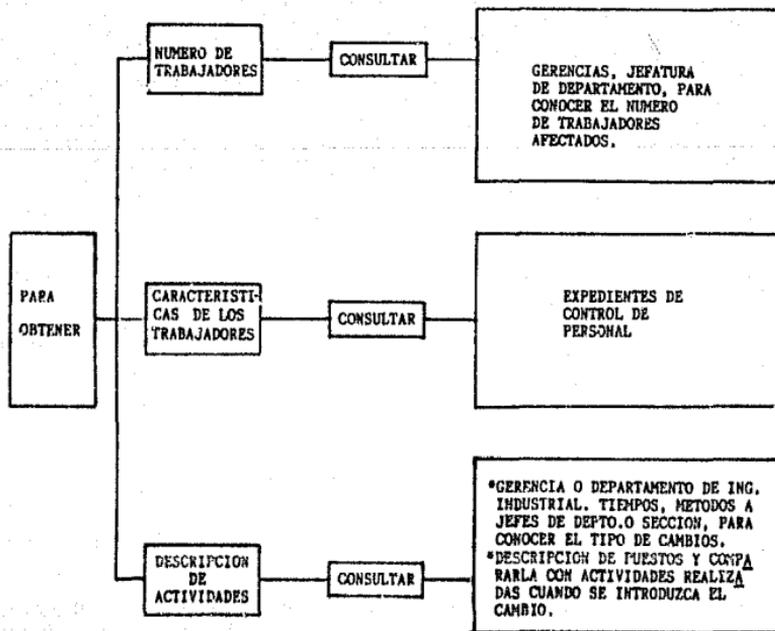
CUADRO 2-F
TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO



CUADRO 2-6
TRABAJADORES TRANSFERIDOS O PROMOVIDOS



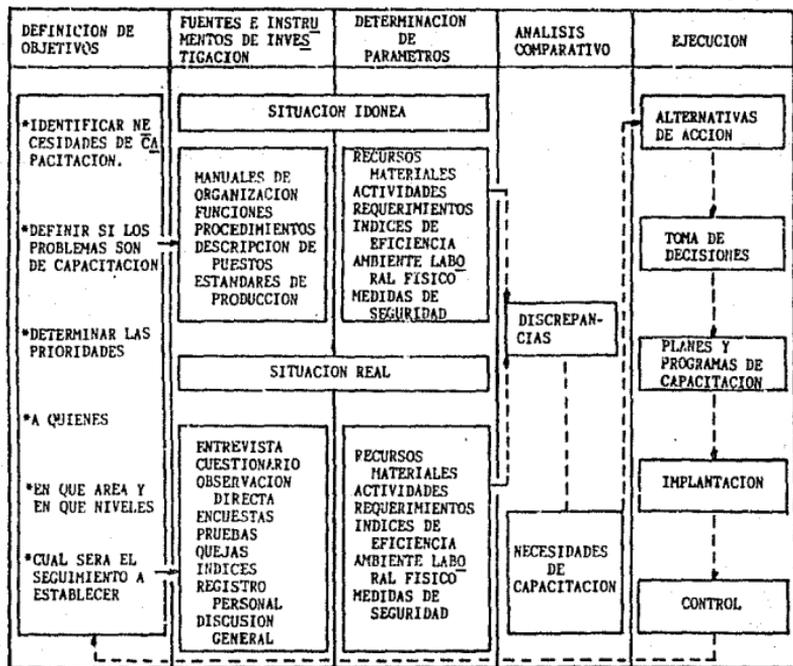
CUADRO 2- H
 SUSTITUCION O MODIFICACION DE MAQUINARIA,
 EQUIPO Y/O METODOS DE TRABAJO



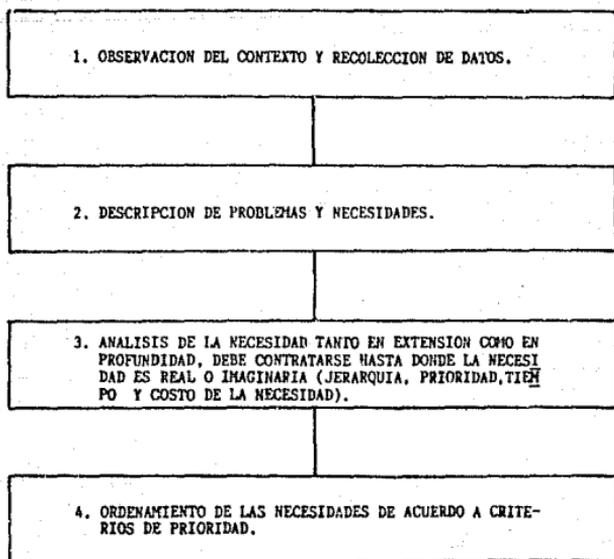
CUADRO 2-K
 A MANERA DE EJEMPLO, SE PRESENTA EL SIGUIENTE
 CUADRO, CON LA INFORMACION RESUMIDA.

RECURSOS MATERIALES	ACTIVIDADES	REQUERIMIENTOS	INDICES DE EFICIENCIA	AMBIENTE LABORAL FISICO	MEDIDAS DE SEGURIDAD
NO HAY	NO SE REALIZA.	EL TRABAJADOR NO SABE	NO SE PRODUCEN	LAS CONDICIONES SON	CARENCIA DE
*ESCOBA *DESARMA DOR PIN ZA Y MARI TILLO	*CORTES EN CARTULINA *AJUSTE DE LA MAQUINA. *ASEO PERI ODICO ADE CUADO	*CORTAR CARTULINA *AJUSTAR LA MAQUINA *DISTRIBUIR LOS CORTES Y EVITAR DESPERDI CIO DE MATERIAL *PRESIONAR CON FUERZA ADECUA DA EN LOS BRAZOS *COORDINAR ADECUADAMENTE MOVIMIENTOS OJO MANO *SER LO SUFICIENTEMEN TE RESPONSABLE	*CORTES DE CARTULINA CON LAS MEDIDAS REQUERIDAS EL MARGEN DE ERROR ES DEL 35 PORCIENTO *LAS ENTREGAS DE MA TERIAL DENTRO DE LOS TIEMPOS LIMITE	*TEMPERATURA ELEVADA *ALTO GRA DO DE ILUMINACION *SE REBASA EL LIMITE DE RUIDO *VENTILACION INSUFICIENTE	*CARENCIA DE MANTENIMIENTO DE EXTRACTORES *CLARIDAD EN AVISOS PREVENTIVOS *BOTIQUIN DE PRIMEROS AUXILIOS

CUADRO 2-1
 PROCEDIMIENTO DIAGRAMADO PARA LA DETECCION
 Y ANALISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACION



CUADRO 2-M
PASOS PARA UN MEJOR ANALISIS DE NECESIDADES



ANEXO 2-A
TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE
CAPACITACION

TECNICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	LO QUE NO SE DEBE HACER	LO QUE SE DEBE HACER
ENTREVISTA	REVELA SENTIMIENTOS CAUSAS Y SITUACIONES	IMPLICAN MAS TIEMPO, ESFUERZO, DIFICIL CUANTIFICACION	CONTESTAR Y/O JUZGAR, EVITAR INTERVENIR	CREAR UN CLIMA DE CONFIANZA Y APERTURA
CUESTIONARIOS	LA MUESTRA IMPLICA MAYOR NUMERO DE PERSONAS, LOS DATOS SON MAS CUANTIFICABLES	NO HAY UNA EXPRESION LIBRE DE LOS SENTIMIENTOS, NO CONTEMPLA CASOS IMPREVISTOS	REVISARLO SUPERFICIALMENTE	PEDIR AL ANONIMATO, CUANDO PEDIR EL ANONIMATO CUANDO SEA NECESARIO DAR INSTRUCCIONES PRECISAS Y CONCRETAS
PRUEBAS	HIDE AREAS ESPECIFICAS. LAS RESPUESTAS SON CONCRETAS, PRESENTA RESULTADOS TANGIBLES, MEDIBLE	REQUIERE DE ESPECIALISTAS PARA SU ELABORACION, EL COSTO Y TIEMPO SON GENERALMENTE ELEVADOS	ENFOCAR ASPECTOS UNICAMENTE TEORICOS	EL ENFOQUE DEBE SER TEORICO PRACTICO. DEBEN COORDINARSE O CON OTRAS TECNICAS
DISCUSION DE GRUPOS	SE OBTIENEN DIFERENTES PUNTOS DE VISTA, COMENTARIOS IDEAS Y SUGERENCIAS DE APLICACION	IMPLICAN TIEMPO EN SU PREPARACION Y EJECUCION. DIFICILES DE CUANTIFICAR	PRESIONAR CHANTAJEAR Y/O PRESIONAR AL GRUPO.	DEJAR QUE EL GRUPO SE EXPRESA LIBRE Y EXPONTANEAMENTE, FACILITAR LA DINAMICA GRUPAL
OBSERVACION	SE LOGRA INFORMACION PRECISA SOBRE LAS FALLAS Y ERRORES.	IMPLICAN TIEMPO Y CAUSAN MALES TAR EN EL OBSERVADO. DA FALLAS DEL EMPLEADO NO DE LA ORGANIZACION.	INTERVENIR EN LA OPERACION QUE SE OBSERVA. COMUNICARSE CON EL OBSERVADO.	REPORTAR UNICAMENTE EL DESEMPEÑO OBSERVADO DURANTE LA OPERACION.

E N T R E V I S T A

PREGUNTAS ESTRUCTURADAS

- 1.- Defina las funciones de su puesto.
- 2.- Diga que objetos (herramientas, papelería, maquinaria) son indispensables para realizar sus funciones.
- 3.-¿De quién depende el que usted pueda realizar sus funciones?
- 4.-¿A quién tiene usted que reportar el resultado de su trabajo?
- 5.-¿Tiene usted alguna responsabilidad adicional a las que se le indicaron cuando ingresó al puesto?
- 6.-¿Qué es lo que se le dificulta más de su trabajo?
- 7.-¿El tiempo que usted requiere para realizar su trabajo está de acuerdo con el tiempo en que este le es exigido?
- 8.-¿Cuáles son los pasos que sigue para realizar su trabajo?

E N T R E V I S T A

PREGUNTAS SEMI-ESTRUCTURADAS

- 1.- ¿Cree usted que la empresa le proporciona todos los instrumentos para realizar su trabajo?
- 2.- ¿Su lugar de trabajo es apropiado?
- 3.- ¿Cree usted estar totalmente preparado para desempeñar su puesto?
- 4.- ¿Tiene alguna dificultad para manejar su equipo de trabajo?
- 5.- ¿Cree necesarias todas las operaciones que realiza en su trabajo?
- 6.- ¿Si estuviera en sus manos, que modificaciones haría en los procedimientos?
- 7.- ¿Se siente satisfecho en su trabajo?

CUESTIONARIO

NOMBRE :

FECHA:

PUESTO :

ESCOLARIDAD :

Favor de cruzar la respuesta que considere adecuada.

- 1.- ¿Tiene dificultades para el desempeño de su puesto? SI NO
¿Por qué? _____
- 2.- ¿Considera que hay demasiados cambios en los procedimientos de trabajo? SI NO
¿Por qué? _____
- 3.- ¿Cuenta con todos los instrumentos indispensables para realizar su trabajo? SI NO
¿Por qué? _____
- 4.- ¿Además de los estudios que usted posee cree que necesita otros para el desempeño eficaz de su puesto? SI NO
¿Por qué y cuáles? _____
- 5.- ¿Tiene dificultades para integrarse al grupo de trabajo? SI NO
¿Por qué? _____
- 6.- ¿Cree usted conveniente tomar cursos de capacitación? SI NO
¿Por qué y cuáles? _____

PRUEBA PARA ELECTRICISTA INDUSTRIAL

NOMBRE :

FECHA :

EXPERIENCIA :

ESCOLARIDAD:

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

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

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

Los conductores de electricidad, normalmente se hacen de: ()

1. Hierro
2. Latón
3. Plomo
4. Cobre

Un timbre eléctrico depende para su funcionamiento: ()

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

La conexión accidental de los cables de polaridad opuesta se llama:()

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

ANEXO 2-E

DISCUSION DE GRUPO

En la discusión de grupo, debe dirigirse la reunión de manera tal, que las conclusiones correspondan a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es exactamente el problema?
- ¿Quiénes están implicados?
- ¿Cuándo empezó?
- ¿Qué clase de habilidades, conocimientos o actitudes faltaron?
- ¿Quiénes necesitan mejorarlos?

(ANEXO 2-F)

Observación directa de un operador de perforadora.

Lugar: Taller

Hora: 8:38 a 9:00 A.M.

Nombre del observador: Lucas Ramos

Actividades

- 1- Conseguir materiales.
- 2- Buscar herramientas.
- 3- Encaja taladro en manguera.
- 4- Coloca taladro y manguera en broca.
- 5- Ajusta la mesa.
- 6- Pone en marcha la maquina.
- 7- Baja el taladro con la palanca de mano.

(ANEXO 2-G)

ENCUESTA

Duración: _____

Departamento: _____

Favor de cruzar la respuesta que sienta usted se apege más a la realidad.

Existe (n) en la empresa:

- | | |
|--|--------|
| 1- Dificultad para lograr los objetivos fijados. | SI NO. |
| 2- Cambios frecuentes en los procedimientos de trabajo. | SI NO. |
| 3- Sobrecarga de trabajo. | SI NO. |
| 4- Medios inadecuados para cumplir con las tareas asignadas. | SI NO. |
| 5- Recursos insuficientes para desarrollar el trabajo. | SI NO. |
| 6- Falta de apoyo por parte de otras unidades involucradas con su trabajo. | SI NO. |
| 7- Retrasos frecuentes en el cumplimiento de las tareas. | SI NO. |
| 8- Desperdicios excesivos de material. | SI NO. |
| 9- Daños frecuentes en el equipo. | SI NO. |
| 10 Mantenimiento excesivo del equipo. | SI NO. |
| 11 Frecuentes accidentes de trabajo. | SI NO. |

CUADRO COMPARATIVO

PUESTO: CORTADOR DE IMPRENTA

DEBE SER Y HACERSE

(Estos datos se obtienen de: manuales de procedimientos, estandares de producción)

1. RECURSOS MATERIALES

- Máquina Oswego modelo semi-automático.
- Papel.
- Cartulina.
- Cartón.
- Escoba.
- Aceite.
- Llave de tuercas, desarmador, pinzas y martillo.

2. ACTIVIDADES

- Cortar papel cartulina y cartón por medio de una guillotina semi-automática, con medidas que se señalen
- Aceitar y ajustar máquina.
- Asear el lugar de trabajo diariamente

3. REQUERIMIENTOS

- Primaria terminada
- Conocimientos en operación de máquina Oswego modelo semi-automática.
- Experiencia de seis meses en:
 - a. el cortado de material y
 - b. manejo y ajuste de máquina
- Habilidad en: distribución de cortes evitando desperdicio de material.

ES Y SE HACE

(Datos obtenidos por medio de la utilización de técnicas como: entrevistas, registro de personal, observación directa entre otras)

1. RECURSOS MATERIALES

- Máquina Oswego semi-automático
- Papel.
- Cartulina.
- Cartón.
- Aceite.
- Llave de tuercas.

2. ACTIVIDADES

- Cortar papel cartón por medio de una guillotina semi-automática, previa medición.
- Aceitar la máquina.
- Asear esporádicamente (cada tercer día) el lugar de trabajo.

3. REQUERIMIENTOS

- Cuarto de primaria.
- Conocimientos en operación de máquina Oswego semi-automática.
- Experiencia de cinco meses en:
 - a. el cortado de papel y cartón y
 - b. manejo de la máquina
- Habilidad: desperdicio de material por no distribuirlo adecuadamente.

- Edad 18 a 35 años
- Sexo: masculino
- Estatura: mínimo 1.65 m.
- Otros requisitos: presiones ligeras con el pie e intensas con el brazo, atención continua coordinación visomotriz ayuda alto grado de responsabilidad y rendimiento bajo presión.

4. INDICE DE EFICIENCIA

- Realizar todos los cortes:
 - a. de cualquier material
 - b. con las medidas requeridas
 - c. con un límite de errores .05%
- Entregar el material solicitado dentro de los límites de tiempo establecidos.

5. AMBIENTE LABORAL FISICO

Sitio de trabajo:

- Departamento de corte, segundo piso
- Iluminación: de 100 a 200 ul.
- Ruido: máximo de 90 decibeles
- Ventilación: dos ventanas y un extractor.
- Distribución: local 8x5 m.
- Temperatura: templada.

6. MEDIDAS DE SEGURIDAD

- Extinguidor y mantenimiento del mismo.
- Letreros y avisos preventivos de: "Prohibido fumar" "Precaución al encender la máquina" y "desconectar la máquina para su ajuste y aceitado".
- Botiquín de primeros auxilios.

- Edad 27 años

- Sexo: masculino

- Estatura: 1.68 m.

- Otras características: presiones con pie y brazo, atención continua, coordinación visomotriz pobre, mediano grado de responsabilidad; poco rendimiento bajo presión.

4. INDICE DE EFICIENCIA

- Realizar cortes:
 - a. sólo en papel cartón
 - b. determinadas medidas
 - c. con un margen de error de .40%
- Existen retrasos en la entrega de material.

5. AMBIENTE LABORAL FISICO

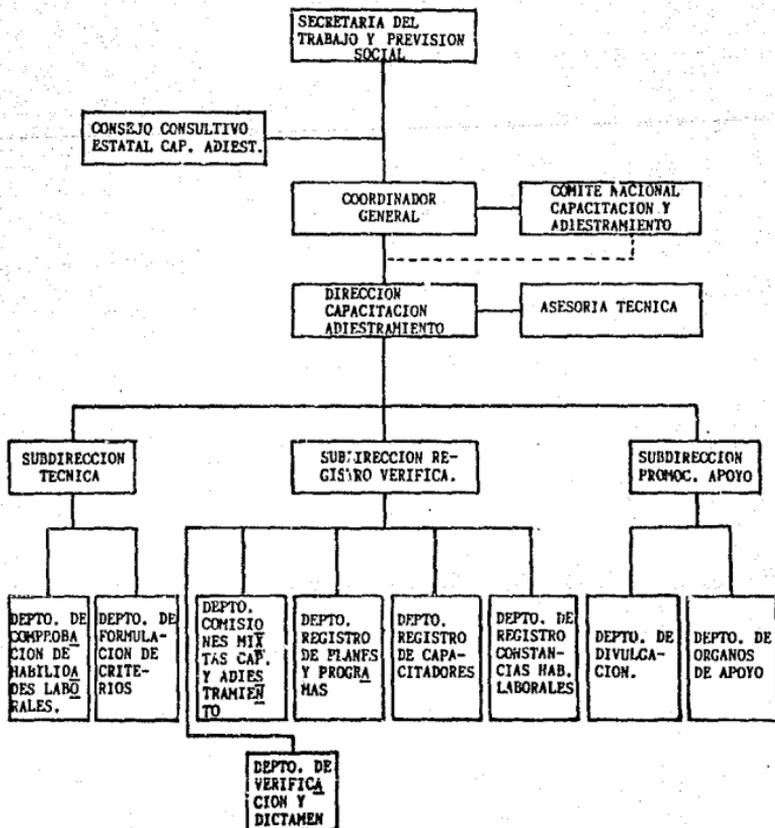
Sitio de trabajo:

- Departamento de corte, segundo piso
- Iluminación de 200 a 250 ul.
- Ruido: 95 decibeles promedio
- Ventilación: dos ventanas
- Distribución : local 8x5 m.
- Temperatura: caliente.

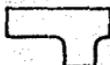
6. MEDIDAS DE SEGURIDAD

- Extinguidores sin mantenimiento.
- Letreros y avisos preventivos de: "Prohibido fumar" y "Precaución al encender la máquina".

ANEXO 2-1
 ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE CAPACITACION



ANEXO 2-J
FORMA DC-4
HOJA 1



SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
SUBSECRETARÍA "B"
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

FECHA EN QUE SE OTORGA

DES MES AÑO

FECHA DE CONT.

EXPEDIDA AL C.:

NOMBRE DEL TRABAJADOR

QUEM LLEVO Y APROBO EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL

PUESTO DE:

EN:

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA O PERSONA

PER PER DE CONT.

CALLE No. EXT. DE. INT. COLONIA

POBLACION C.P. MUNICIPIO EST. FEDERATIVA

ACTIVIDAD ESPECIFICA O USO DE LA EMPRESA

No. DE REG. EN PLAN DE CAPACITACION Y ADESTRAMIENTO DE LA EMPRESA

ORDEN DE LA CONSTANCIA

PROGRAMA ESPECIFICO

CONEXION A PROGRAMAS GENERALES NO DE REG.

EXAMEN DE EFECTIVIDAD O COMPROBACION DOCUMENTAL CLAVE

DURACION DE LA CAPACITACION O ADESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR

FECHA DE INICIO DEL PRIMER CURSO MES AÑO FECHA DE TERMINACION DEL ULTIMO CURSO MES AÑO

ACTIVIDADES ESPECIALES DEL PUESTO DE TRABAJO A 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.

NOMBRE DEL AGENTE, GRADO, PUESTO, ESPECIALIDAD Y ORGANIZACION	PROGRAMA ANALIZADO DE LA COMISION				CONVENIO (NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR)		FUNCIÓN	PUESTO DEL AGENTE CAPACITADOR
	INSTRUCTOR	INSTRUMENTO	ANEXO DEL D. O. N. T. CAPACITADOR	FECHA	FECHA	FECHA		
	COMUNAS	R. F. C.	FECHA	% DE REGISTRO	FECHA	% DE REGISTRO		

AUTENTICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CON No. DE REGISTRO _____

REPRESENTANTE DE LA COMISION
ANTE LA COMISION

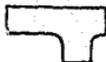
FIRMA DEL TRABAJADOR

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES
ANTE LA COMISION

NOMBRE, R.F.C. Y FIRMA

NOMBRE, R.F.C. Y FIRMA

ANEXO 2-K
FORMA DC-1
HOJA 1



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 O RAZÓN SOCIAL		CALLE		CALLE		CALLE		CALLE	
CALLE		CALLE		CALLE		CALLE		CALLE	
CALLE		CALLE		CALLE		CALLE		CALLE	
CALLE		CALLE		CALLE		CALLE		CALLE	
SI EL DERECHO SOBRE LA EMPRESA NO SE CORRESPONDE EN SU REPRESENTANTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO									
ACTIVIDAD ESPECIALIZADA O TIPO DE LA EMPRESA									NO LLENAR

II - DATOS DE LOS TRABAJADORES

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

III - DATOS DEL SINDICATO

SINDICATO		CALLE		CALLE		CALLE		CALLE	
CALLE		CALLE		CALLE		CALLE		CALLE	
CALLE		CALLE		CALLE		CALLE		CALLE	
CALLE		CALLE		CALLE		CALLE		CALLE	
ENTIDAD FEDERATIVA									NO LLENAR
ENTIDAD FEDERATIVA									NO LLENAR

FORMA DC-1

HOJA 1 ANVERSO

IV- CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

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

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	RFC	FIRMA

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	RFC	FIRMA

AÑO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION MIXTA DA MES AÑO
 DURACION EN EL CARGO RECIBIÓ A LAS BASES GENERALES DE FUNDACIONES
 SI LA COMISION MIXTA FUE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO UNICAR TOTAL Y BRANCIOS

V- DOCUMENTACION ADJUNTA

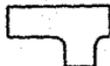
- BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO Y FIRMAS POR LA COMISION MIXTA
 - RELACION DEL TOTAL DE PRODUCTORES REPRESENTADOS CON LA FIRMA DE CAPACITACION DE LA EMPRESA (CUANDO NO HAY REGISTRO)

VI- CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

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

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONAN SON BAJO PROTECCION DE BUENA FEE, APLICANDO DE LA RESPONSABILIDAD EN SU NEGOCIO TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD

ANEXO 2-1
FORMA DC-2
HOJA 1



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS
PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Nº DE LA EMPRESA O PATRON
CUANTO EN PERSONAS QUE TRABAJAN

I- DATOS GENERALES

SECTOR O RAMA SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON			
CALLE	Nº EXT	Nº INT	TELEFONO
COLOMIA	POBLACION		C. P.
MUNICIPIO	NO REGISTRO	ENT FEDERATIVA	NO REGISTRO
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GRUPO DE LA EMPRESA			NO REGISTRO
TIPO DE CONTRATO		FECHA DE EXPIRACION DEL CONTRATO (INDICAR MES Y AÑO)	N. TOTAL DE TRABAJADORES
INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>	COLECTIVO <input type="checkbox"/>	LEY <input type="checkbox"/>	INDICAR: _____ OBREROS

II- CARACTERISTICAS DEL PLAN

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE SE EJECUTA EL PLAN	DEL _____ AL _____	Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR O ADIESTRAR
PERIODO TOTAL QUE ABRACA EL PLAN	DEL _____ MES _____ AÑO AL _____ MES _____ AÑO	PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO
		Nº DE PARTICIPANTES EN INTELIGENTES SERVICIOS DE ADIESTRAMIENTO
		INDICAR: _____ OBREROS
		INDICAR: _____ TÉCNICOS

SEÑALAR Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	SEÑALAR Y FIRMA DEL JEFE GENERAL DEL SERVICIO DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
_____	_____
FIRMA	FIRMA

HOJA 2

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

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *													
DESCRIPCION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	NO TOTAL DE PUESTOS EN CADA PUESTO	NO DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA			NO DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA			NO DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA			NO DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA		
		INICIO-TERMINO			INICIO-TERMINO			INICIO-TERMINO			INICIO-TERMINO		
		MES	AÑO	FINES AÑO									

* EN CASO DE QUE EL PLAN DEPENDA DE LAS ETAPAS, MARCAR CUANTOS PUESTOS DEBEAN NEEESARIAMENTE

HOJA 1 REVERSO

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

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFICAR LOS PROGRAMAS: ESPECIFICOS Y/O GENERALES RESPECTIVAMENTE	EN ORGANIZAR EL NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIVELES ESPECIFICOS Y/O GENERALES	OBJETIVOS DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	POSICIONES Y/O NIVELES DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	EQUIPO DE TRABAJO

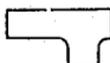
V.- MODALIDAD Y DURACION DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS
NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES

La presente hoja y sus anexos se llenan con letra, en forma clara, legible y ordenada. No se permite el uso de calculadora.		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR DEBE PROPORCIONAR POR MEDIO DE:						
		PROGRAMAS ESPECIFICOS					PROGRAMAS GENERALES	
		INSTRUCCION INTERNA			INSTRUCCION EXTERNA MOEF O INSTITUCIONES CAPACITADORAS		No. DE RES.	NOMBRE DEL ASISTENTE CAPACITADOR
No.	Tipo de unidad	Nombre	No. de R.F.C.	Plazo	Nombre	No. de RES.		

HOJA 8 REVISED

REVISAR CUANTOS HOJAS DEBE NEECERSE

**ANEXO 2-M
FORMA DC-2A
HOJA 1**



SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
SUBSECRETARÍA "B"
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD
FORMA PARA PRESENTACIÓN DE MODIFICACIONES AL PLAN Y
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADICIONAMIENTO

NO. DE LA FOLIA O FOLIOS

I. - DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRÓN			
CALLE	NO. EXT.	NO. INT.	TELÉFONO
COLONIA	POBLACION	C. P.	
MUNICIPIO	ESTADO	ENTIDAD FEDERATIVA	PAIS
NO. DE REGISTRO DEL PLAN		NO. DEL SPADO DE REGISTRO	

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

1. - NO. DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	6. - DENOMINACION DE PUESTO	<input type="checkbox"/>	11. - INSTRUCTORES EXTERNOS	<input type="checkbox"/>
2. - NO. DE ESTABLECIMIENTOS	<input type="checkbox"/>	7. - DURACION DE LAS ETAPAS	<input type="checkbox"/>	12. - DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS UO SV. EDUC.	<input type="checkbox"/>
3. - NO. DE TRABAJADORES POR PUESTO	<input type="checkbox"/>	8. - PROGRAMAS EMPLEADOS	<input type="checkbox"/>	13. - NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRÓN	<input type="checkbox"/>
4. - NO. DE PARTICIPANTES EN SV. EDUC.	<input type="checkbox"/>	9. - PROGRAMAS GENERALES	<input type="checkbox"/>	14. - OTRAS MODIFICACIONES	<input type="checkbox"/>
5. - PERIODO QUE ABRACA EL PLAN	<input type="checkbox"/>	10. - INSTRUCTORES INTERNOS	<input type="checkbox"/>		

III. - FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES

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

HOJA 2

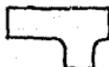
IV - ESPECIFICACION DE LAS MODIFICACIONES (Señale de manera concreta y resumida las modificaciones efectuadas al plan y programas)

CLAVE DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES

HOJA 1 REVERSO

➔ ANEXAR TANTAS PAGAS COMO SEA NECESARIO

ANEXO 2-P
FORMA DC-3C
HOJA 1



SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
SUBSECRETARÍA "D"
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD
FORMA DE REGISTRO DE PROGRAMA GENERAL

Nº DE REGISTRO DEL
AGENTE CAPACITADOR

Nº DE LA LEY

INDICAR EL NOMBRE COMPLETO DEL AGENTE CAPACITADOR

DATOS GENERALES DEL PROGRAMA

DIRECCIÓN GENERAL

DIRECCIÓN

DIVISIÓN

SECTOR

PUESTO AL QUE SE ENVIÓ

ÁREA O OPCIONAL

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

OBJETIVO (O) GENERAL (ES)

OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA

METODOLOGÍA DE LA INSTRUCCIÓN

HOJA 1

FORMA DC-3C

HOJA 3

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS EL PARTICIPANTE	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION EN HRS	
			TEORIA	PRACTICA

TÉCNICA DE INSTRUCCIÓN

INDIQUE LAS TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

Empty box for listing instructional techniques.

RECURSOS DIDÁCTICOS

INDIQUE EL RECURSO DIDÁCTICO A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

Empty box for listing didactic resources.

EVOLUCIÓN

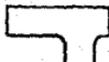
INDIQUE EL PROCESO DE EVOLUCIÓN A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

Empty box for listing the evolution process.

BIBLIOGRAFÍA

Empty box for listing bibliography.

ANEJO 2-G
FORMA DC-5
HOJA 1



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

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

FECHA		
DI	ME	AÑO

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	REG FED DE CONT
	REG IMSS

CALLE	RE ENT	RE INT	COLONIA
-------	--------	--------	---------

POBLACION	E. P.	MUNICIPIO	ENTIDAD FEDERATIVA
-----------	-------	-----------	--------------------

ACTIVIDAD ESPECIFICA O SERVIDOR DE LA EMPRESA	EN SEÑAL DEL PLAZO DE CAPACITACION Y RESPUESTA
---	--

RELACIONE A LOS TRABAJADORES ABRUMANDOLOS POR PUESTO DE TRABAJO				
PUESTO DE TRABAJO	C.M.D (NO DE LLENAR)	NOMBRE DEL TRABAJADOR	REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	FECHA EN QUE SE EMITIO LA CONSTANCIA

CAPITULO 3

IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS

A continuación se hablará de una apasionante función, que es el área de cambios en la organización, que regularmente provoca un interés generalizado, y términos tales como programa de cambio y agentes de cambio.

De hecho el número de organigramas que incluyen en el área de desarrollo organizacional aumenta a medida que los gerentes van advirtiendo que la implantación exitosa de cambios planificados constituye una función clave. Resulta cada vez más claro para todos que es necesario realizar cambios en la organización para que estas avancen, y que los cambios dirigidos tienen una mayor probabilidad de tener éxito que los que no lo son.

La planificación de cambios en la organización se originó hace varios años en Inglaterra y los Estados Unidos de Norteamérica, a consecuencia de los siguientes factores: el interés de los gerentes en los adelantos logrados por las ciencias sociales; los resultados fructíferos y apasionantes del trabajo; y la aceptación de modelos de sistemas como las teorías "X y Y" de Douglas McGregor (7).

La planificación de los cambios incluye entre otros los siguientes objetivos particulares:

- Integrar los objetivos de las diversas divisiones de la organización.
- Comprometer a la fuerza de trabajo con los objetivos corporativos. --
- Aumentar la flexibilidad en la organización.

En este capítulo se expone los aspectos generales del desarrollo organizacional.

(7). MT "Management Today en Español", Revista gerencial de México, Comunicación profesional impresa, S.A., p 32-37

3.1. Conceptos y objetivos.

Desarrollo organizacional " es una estrategia educativa que emplea todos - los más amplios medios posibles de comportamiento basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores alternativas organizacionales en un mundo sumamente turbulento". (8)

De aquí se desprenden las siguientes características:

- 1a. Estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización.
- 2a. Los cambios que se buscan, están directamente ligados a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer.
- 3a. La estrategia educativa hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado.
- 4a. Los agentes de cambio, son en su mayoría agentes externos a la organización.
- 5a. Implican una relación cooperativa; entre el agente de cambio y los componentes del sistema (confianza mutua).
- 6a. Los agentes de cambio comparten una filosofía social.
- 7a. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía.

Desarrollo organizacional. Es un esfuerzo planificado de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican conocimientos de las ciencias del comportamiento (9).

Sobresaliendo las siguientes características:

- 1a. Existe un programa planeado que involucra a todo el sistema.
- 2a. La parte directa de la organización está enterada del programa y comprometida con él y con la dirección de ésta.

(8) W.G. Bennis D.O. "Su naturaleza, orígenes y perspectivas" p 11-13.

(9) R. Beckhard D.O. "Estrategias y modelos" p 10-12, Fondo Educativo Interamericana, S.A., 1973.

3a. Está relacionado con la misión organizacional, para el logro de sus objetivos.

4a. Es un esfuerzo a largo término, por lo que debe existir un compromiso a largo plazo y buena voluntad para recompensar el proceso de avance hacia los objetivos de corto y mediano plazo.

5a. Las actividades son orientadas hacia la acción, el grupo establece conexiones e inicia actividades de seguimiento que se orientan hacia programas de acción.

6a. Se enfoca hacia actitudes o comportamientos cambiantes hacia los dos, ya que el principal objetivo del cambio es la actitud, comportamiento y funciones de la gente en la organización.

7a. Generalmente se fundamenta en alguna forma de actividades de aprendizaje -- basadas en la experiencia, es necesario examinar el comportamiento actual, experimentar con alternativas y comenzar a practicar formas modificadas.

8a. Trabajar principalmente con grupos, ya que los grupos y equipos son las unidades básicas de la organización, que se han de cambiar o modificar a medida que se avanza hacia el bienestar y efectividad organizacional.

Desarrollo organizacional. Estrategia educativa adaptada para lograr un -- cambio planeado de la organización. Es decir, que su finalidad es lograr el cambio en las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, en -- tal forma que estas se adapten a nuevas tecnologías, mercados y retos que la -- propia organización se ha fijado satisfacer.

Proposiciones básicas para el desarrollo organizacional.

1. Hipótesis evolucionista de que cada época crea la forma organizacional más -- apropiada al genio de ella y que en la nuestra están produciéndose ciertos cambios sin paralelo que hace necesario revitalizar y reconstruir nuestras organizaciones.

2. El único modo viable de cambiar las organizaciones es cambiar su "cultura, -- esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabaja y vive la gente".

3. Se requiere que las personas de la organización tengan una nueva conciencia social, junto con la conciencia de uno mismo o autopercepción.

3.1.1. El desarrollo organizacional como cualquier otra estrategia fija sus objetivos; entre otros son:

1. Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovarse. Que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas. Esto significa esfuerzos sistemáticos para cambiar y hacer menos tensa la manera como la organización opera.

2. Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable como de los temporales, por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento, y la retroinformación con relación a la manera en que está operando un sistema o subsistema.

3. Avanzar hacia lograr colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes. Que toda la energía que se gasta de manera inapropiada o no funcional, se dedicará al aumento de la producción; la productividad aumentará notablemente.

4. Crear condiciones en donde se hace aflorar el conflicto y se maneja. Es hacer que la organización vea los conflictos como algo positivo y como problemas que necesitan ser trabajados antes de que puedan tomarse decisiones.

5. Alcanzar el punto en el que se toman las decisiones sobre la base de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales. Esto implica la necesidad de ir tanto hacia una forma de la autoridad del conocimiento como de la autoridad de la función.

3.2. Condiciones organizacionales que crean las necesidades del desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es necesario siempre que la empresa luche por sobrevivir en las condiciones de un cambio crónico, de ahí que las gerencias lleguen a tomar conciencia de la necesidad de renovación y revitalización, y así puedan dar respuestas nuevas más innovadoras.

Se menciona algunas de las clases de condiciones que han dado ímpetu a programas de desarrollo organizacional.

1a. La necesidad de cambiar la estrategia gerencial. Los gerentes hoy en día, reexaminan las estrategias básicas con las que la organización está operando, para modificarles incluyen los patrones de comunicación, y la localización de la toma de decisiones, entre otras.

2a. La necesidad de hacer el clima organizacional más consecuente tanto con las necesidades individuales, como con los otros apremiantes cambios del ambiente. El verdadero empuje hacia este cambio proviene de la necesidad, no solo de humanizar la organización, sino también de utilizarla como un crisol para el crecimiento personal y el desarrollo de la autorrealización. Otro aspecto de este cambio de valores tiene que ver con el hecho de que el hombre ha buscado siempre conocerse a sí mismo, usar la razón para lograr capacidades, posibilidades y ampliarlas.

Si un gerente general o un número suficiente de personas importantes de la jerarquía intermedia, sienten esta necesidad, la organización se encuentra lista para efectuar un esfuerzo de cambio planificado.

Tal cambio está efectuándose por las siguientes causas, entre otras:

1. Un nuevo concepto del hombre, basado en el conocimiento de sus complejas y cambiantes necesidades, que reemplaza a una idea del hombre simplista, inocente y automática.

2. Un nuevo concepto en el poder basado en la colaboración y la razón, que reemplaza a un modelo de poder, basado en la coerción y la amenaza.

3. Un nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideales humanísticos -- democráticos, que reemplaza el sistema de valores de la organización, -- despersonalizados y mecanicistas.

4. La necesidad de cambio de las normas "culturales". Los gerentes se deben dar cuenta de que están administrando una "cultura" en sus propios valores, reglas de juego, norma y estructuras de poder, lo cual en estos tiempos ya no es funcional, por lo que debe considerarse la cultura con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas o con el ambiente.

5. La necesidad de cambiar estructuras y funciones. La administración tiene una conciencia de que no estamos adecuadamente organizados. La necesidad percibida aquí y los problemas que se prevén al efectuar un importante cambio estructural o de funciones, pueden guiar a un esfuerzo de desarrollo organizacional.

6. La necesidad de mejorar la colaboración entre grupos. El gran gasto de energía no funcional que se da en las organizaciones entre grupos, llega a ser notable y a modificar a los gerentes de alto nivel, es ahí donde se indican esfuerzos para desarrollar un programa que incremente la colaboración intergrupala.

7. La necesidad de abrir el sistema de comunicación. En numerosas empresas el obstáculo número uno para la excelencia organizacional, son los problemas de comunicaciones, tanto en la estructura de las comunicaciones como en la calidad de las mismas.

8. La necesidad de afrontar los problemas de las funciones. En cada situación de fusión hay un socio que sobrevive y un socio absorbido. Los problemas concurrentes son tremendos y pueden ser muy destructivos para el bienestar organizacional, la advertencia de ellos después de una fusión reciente, ocasiona que la gerencia inicie un programa planificado para afrontarlo.

9. La necesidad de mejor planeación. La mayoría de las personas con funciones que requieren de la planeación, tienen poco entrenamiento formal en ella, por consiguiente, sus prácticas de planeación frecuentemente son imperfectas, sin elaboración y no muy efectivas. Al percatarse la gerencia de esta condición bien debe guiar a un esfuerzo de toda la organización para mejorar la planeación y la fijación de objetivos.

10. Necesidad de cambio en la motivación de la fuerza de trabajo. En este aspecto la mayoría de los empresarios sienten que la mejor motivación, es un incentivo económico, cosa que desde el punto de vista de los recursos humanos no es tan efectivo, ya que se considera que para poder afectar al ser humano hay que darle una motivación efectiva, es decir, un reconocimiento.

11. Necesidad de adaptación a un nuevo ambiente. Por el constante cambio que tiene que atravesar una organización para sobrevivir, en muchas ocasiones causa un trauma real en todo el personal, por lo que ha sido necesario desarrollar un esfuerzo en toda la organización para examinar el cambio del ambiente, medir sus consecuencias y determinar los modos de afrontar las nuevas situaciones.

3.3. Entrenamiento en la sensibilización.

El entrenamiento en sensibilización es una forma original y discutida de educación que recibe una variedad de nombres: Entrenamiento o educación en laboratorio y grupos autoanalíticos entre otros. Esencialmente el entrenamiento en laboratorios es el esfuerzo de un pequeño grupo de personas encaminado a hacer que sus miembros tengan más conciencia de sí mismos y del proceso de grupo.

El grupo trabaja bajo la guía de un especialista en ciencias del comportamiento, capacitado profesionalmente, y explora los procesos y desarrollo del grupo enfocando su atención sobre el comportamiento experimentado de sus miembros.

Para el entrenamiento en laboratorio, la cuestión principal es la vida emocional del hombre y lo que se busca es determinar como influyen las emociones de una persona en sus relaciones con otras personas y en su capacidad para lograr un alto grado de competencia.

Lo que complica el asunto, por supuesto, es que hay diferencias individuales y estilos diferentes de aprender. Algunos se adaptan en seguida a la "carencia de estructuración" y al caso inicial de la experiencia del entrenamiento en laboratorio. A otros esta experiencia les parece que no vale la pena y consideran que es perder el tiempo, Warren Bennis nos dice en su libro de Desarrollo Organizacional que personas propensas a adoptar actitudes muy defensivas y personas que no están particularmente abiertas a nuevas experiencias encontrarán al principio más ansiedad de la que consideran tolerable.

Comparando por ejemplo, con la terapia de grupo, el entrenamiento en laboratorio presupone más salud emocional. Es decir, que el entrenamiento en laboratorio es un programa educacional para mejorar o elevar la vida y no para curar problemas emocionales.

El entrenamiento en laboratorio es un proceso por medio del cual los individuos adquieren las habilidades, aptitudes y orientación congruentes con su determinado papel o función.

Considerando de este modo el entrenamiento, tiene una connotación conservadora, ya que toma a las organizaciones como son y trata de adaptar a ellas, los individuos.

En el entrenamiento de laboratorio debe hacerse un cuidadoso y deliberado esfuerzo para conseguir la aceptación del grupo gerencial del más alto nivel, por medio de una descripción de lo que se haría y para que quede de la manera -

más clara y precisa posible. Lo cual nos permitirá ver la actitud de la gerencia del más alto nivel con respecto a los posibles cambios, si en ese nivel es débil el compromiso, deberá hacerse una nueva evaluación de toda la estrategia. Cabe mencionar que es mucho mejor descubrir esto pronto, que descubrirlo más tarde.

El agente de cambio debe saber lo que está haciendo y debe actuar de modo congruente con esto y con autenticidad, ya que las consecuencias imprevistas pueden poner en peligro el programa de cambio.

El cuerpo de instructores debe mantenerse separado de los otros empleados de la compañía y debe actuar con cierta discreción y autonomía en todo lo concerniente a sus funciones de entrenamiento.

La asistencia y participación en el entrenamiento en laboratorio, debe ser un modo completamente voluntario, ya que es muy dudoso que aprendan, si no prevalece esta condición. Deberá hacerse un diagnóstico de los efectos totales en todas las partes pertinentes antes de comenzar el entrenamiento, no después de haberlo comenzado.

"La disposición cultural" estará ligada a la estructura normativa de la sociedad, un diagnóstico claro no debe hacerse sin comprender estas fuerzas.

3.3.1. Principio del entrenamiento en laboratorio. (8)

1. Al acometer cualquier cambio social planeado empleando entrenamiento en laboratorio, el núcleo de los valores del sistema en que se quiere producir el cambio no debe discrepar demasiado de los valores del entrenamiento en laboratorio.

2. Al emprender cualquier cambio social planeado, debe lograrse la legitimidad del cambio obteniendo el apoyo de las personas decisivas.

3. Al emprender cualquier cambio social planeado el proceso de establecimiento de los programas de cambio debe ser congruente con el proceso y las metas de tales programas.

4. Al emprender cualquier cambio social planeado, debe garantizarse al agente de cambio la seguridad de su empleo, sobre todo cuando este sea miembro de la organización.

(8) W.G. Bennis D.O. "Su naturaleza, orígenes y perspectivas" p 80-86
Edit. Fondo educativo Interamericano.

5. Al emprender cualquier cambio social planeado, usando entrenamiento en laboratorio, el compromiso voluntario de los participantes puede ser un factor crucial para el éxito del programa .

6. Al emprender cualquier cambio social planeado, usando entrenamiento en laboratorio, la legitimidad de la influencia interpersonal debe ser potencialmente aceptable.

7. Al emprender cualquier cambio social planeado, deben ser considerados cuidadosamente los efectos en los subsistemas adyacentes e interdependientes -- del sistema en el cual se quiere producir el cambio.

8. Al emprender cualquier cambio social planeado, debe examinarse el estado de "disposición cultural".

Se juzga que las fuerzas favorables al cambio en la dirección de las metas establecidas por el entrenamiento en laboratorio aumentarán cada vez más su impulso en nuestra sociedad, los cambios tecnológicos se producen con rapidez y aumentan el número de profesionales que ingresan a las organizaciones.

Estas circunstancias constituyen dos de los factores más importantes en -- las perspectivas del cambio y el entrenamiento en laboratorio con su particular conjunto de metas de cambio, puede proporcionar un instrumento importante para la formación de organizaciones en las que haga efectiva colaboración y efectiva adaptación.

3.4. Estrategias, tácticas y actividades en el desarrollo organizacional.

A continuación se explicarán algunas de las formas de intervención o actividades que se realizan para llevar a cabo esfuerzos del desarrollo organizacional. (9)

El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización, demanda un examen del estado actual de las cosas.

Se observan dos áreas generales y se diagnostican.

(9) R. Beckhard D.O. "Estrategias y modelos" p 29, Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1973.

Una es un diagnóstico de los diversos subsistemas que componen el sistema organizacional total, éstos son equipos naturales como la alta gerencia, el departamento de producción o el grupo de investigación, o son también niveles -- como la alta gerencia, la gerencia media o la fuerza de trabajo.

La segunda área del diagnóstico son los procesos organizacionales que están efectuándose, éstos incluyen los de toma de decisiones, comunicaciones, patrones y estilos, relacionados entre grupos con áreas comunes de contacto, el manejo de conflictos la fijación de objetivos y los métodos de planeación.

En este análisis destacan algunas suposiciones en torno a la naturaleza y funcionamiento de la organización, como las siguientes:

1a. La base de construcción de toda organización son los equipos. De aquí que las unidades básicas del cambio son los grupos, no los individuos.

2a. Un objetivo siempre apropiado de cambio, es la reducción total de competencia inapropiada entre las partes de la organización y el desarrollo de un clima de cooperación.

3a. La toma de decisiones en una organización sana, está localizada donde están las fuentes de información y no en una función particular o en nivel de jerarquía.

4a. Los controles son mediciones provisionales, no la base de la estrategia gerencial. Las organizaciones continuamente manejan sus asuntos en relación con objetivos .

5a. Un objetivo de una organización sana es desarrollar comunicación abierta, confianza mutua y confiabilidad entre los niveles y a través de ellos.

6a. La gente apoya lo que ayuda a crear. A las personas afectadas por un cambio se les debe permitir participación activa y sentido de propiedad en la planeación y conducción del cambio.

Una estrategia para el cambio surge de un diagnóstico de estos sistemas y procesos, y se fundamentan en las suposiciones mencionadas.

3.4.1. Tipos de intervenciones dentro de los sistemas y procesos organizacionales para realizar esfuerzos del desarrollo organizacional.

- a) Trabajar con equipos en el desarrollo de los mismos.
- b) Trabajar en relaciones intergrupos entre los subsistemas.
- c) Trabajar en procesos de planificación y fijación de objetivos para individuos, equipos y sistemas más amplios.
- d) Trabajar en actividades educacionales para aumentar el grado de conocimientos, destreza y habilidad del personal clave en todos los niveles.

A continuación se analizarán estas categorías de "intervenciones" y se presentan algunas de las tácticas utilizadas para llevar a cabo las estrategias.

a.1. Desarrollo de equipos. Como se dijo antes, una suposición fundamental es que en toda organización a medida que realiza su trabajo lo hace a través de un número de equipos de trabajo de diferentes clases. Los equipos suelen ser grupos "familiares", ésto es, jefe y subordinados; también grupos de colegas o compañeros tales como todos los gerentes regionales de ventas o todos los directores de división de un organismo o grupos técnicos, tales como la función del personal total o la labor de control de calidad o grupos de proyectos, con miembros con gran variedad de funciones, reunidos para alguna actividad específica, y por último, la alta gerencia o la junta de directores.

Los grupos estarán formados de acuerdo al tipo de estructura organizacional que predomine y satisfaga las necesidades de trabajo de la organización.

Uno de los objetivos principales, en los esfuerzos de cambio planificado -- para toda la organización, es la mejora de la efectividad de equipos.

Existen algunos tipos de actividades utilizadas para ayudar a los equipos a lograr la efectividad de los mismos.

Algunos de éstos están enfocados hacia los "procesos" del equipo, tales como el desarrollo de las relaciones de trabajo del mismo, o las habilidades del -

equipo para la solución de problemas. Otros se enfocan hacia las tareas del equipo y hacen hincapié en la planeación de la acción a la fijación de objetivos.

No importa que el enfoque específicamente sea hacia tareas o relaciones, -- generalmente hay un desbordamiento hacia adentro de la otra área. Una actividad de creación de equipos, explícitamente ideada para planear los esfuerzos de trabajo del grupo en el año subsiguiente, deberá prestar también atención a los procesos del grupo y a las realizaciones de sus miembros. Si una actividad ha sido ideada para concentrarse sobre las relaciones de la gente de un equipo, no podrá dejar de tomar en cuenta también los objetivos del grupo y planes de trabajo.

Las actividades de creación de equipos generalmente utilizarán un modelo de intervención de investigación de acción. Hay tres procesos implicados en la actividad: recopilación de información; retroinformación para el equipo y planificación de acción a partir de la retroinformación.

Estos procesos toman diferentes formas en diversas situaciones, pero son -- una característica común de la mayoría de las actividades de creación de equipos, ya sea que se enfoquen éstos hacia las relaciones o hacia las tareas del trabajo.

Las actividades de mejora de equipos, normalmente deben tener lugar en un ambiente diferente del sitio de trabajo, con el fin de que los miembros puedan alejarse de las presiones diarias de trabajo. Este tipo de trabajo requiere un ritmo y énfasis diferente al requerido en las operaciones normales del equipo.

Existe también un componente de aprendizaje en la actividad, los miembros del equipo están interesados en aprender mientras trabajan y en cierto modo están comprometidos a ello. El aprendizaje podrá estar dirigido a que trabajen mejor juntos, o a la fijación de mejores objetivos. Cualquiera que sea el propósito, los miembros del grupo ven como un resultado apropiado, que el equipo aprende a funcionar más efectivamente y que los miembros aprenden a ejecutar sus funciones más eficazmente con sus estilos personales.

Existe una gran variedad de situaciones, en las cuales se necesitan formar nuevos equipos de trabajo, para el logro de los objetivos de la organización, -- tales como que una nueva unidad de la organización se esté desarrollando; o un sistema temporal o un conjunto de trabajo se esté integrando, o que haya habido un cambio en el liderazgo de un equipo, entre otras. Cualquiera que sea la razón para que se formen, los nuevos equipos tendrán en su mayoría estas características:

1. Hay un justo grado de confusión en cuanto a las funciones y las relaciones.

deben ser diferentes para que la vida sea mejor aquí. A cada grupo se le pide - haga una lista de sus puntos.

El grupo total se reúne en asamblea de nuevo, se coloca en el pizarrón listas de subgrupos, de esta lista total, el líder de la reunión elabora categorías de problemas, dando por terminada la primer sesión.

En la segunda fase, se lleva a cabo otra sesión general. Cada participante se le da una copia de la información recopilada de los grupos que se hizo durante la primer fase, con una página inicial donde aparece la lista de las categorías. Bajo la dirección del líder de la reunión y el gerente general, el equipo entero participa en la asignación de categorías en cada renglón de las listas. - Después el grupo se divide en partes funcionales bajo el liderazgo de aquellos -- que dependen directamente del gerente general y tendrán las siguientes tareas:

1. Revisar toda la lista y seleccionar tres o cuatro puntos que afecten a - cada miembro o al grupo. Determinar que acción tomarán con respecto a ellos y el programa para comenzar a trabajar en los problemas. Estar preparados para informar acerca de todo esto al grupo total.

2. Revisar de nuevo toda la lista y seleccionar aquellos a los cuales según opinión de cada uno, la alta gerencia debe dar la más alta prioridad. (El criterio para inclusión en esta lista, es que el grupo no puede manejar estos problemas).

3. Desarrollar un plan táctico para comunicar lo que sucedió en esta reunión a quienes no participaron en ella.

El grupo se reúne de nuevo y cada subunidad relata su lista de tres a cuatro puntos de prioridad y sus planes para abordarlos. En seguida, cada grupo presenta sus sugerencias para la alta gerencia, se elabora una lista de sugerencias.

El gerente general responde a esta lista, comprometiéndose de alguna manera a cada punto.

El gerente general fijará una reunión de seguimiento para un futuro cercano dos o tres meses. En la cual el gerente general deberá informar sobre la marcha de los asuntos de su lista y recibir informes sobre la marcha de otros asuntos - de las diversas unidades.

2. Existe generalmente un claro entendimiento de los objetivos de corto término.
3. Las personas que integran un nuevo tipo ordinariamente tienen competencia técnica que los sitúa en el grupo y hay un desafío en el proyecto, el cual exigirá la capacidad técnica de ellos.
4. Los líderes generalmente no prestan mucha atención al principio de las relaciones entre los nuevos miembros del equipo porque su atención está en la tarea de éste.

Es recomendable que los equipos nuevos den un periodo corto al principio de su existencia, para examinar de modo cooperativo cuál será su manera de trabajar unidos, cuáles serán sus métodos, procedimientos y relaciones de trabajo, cuáles son los intereses de prioridad de sus miembros. Así trabajará más efectivamente, teniendo menos obstáculos interpersonales será más productivo y tendrá más sentido para sus miembros.

b.1. Relaciones entre grupos. Como se ha mencionado, uno de los principales problemas que afectan la efectividad organizacional, es la cantidad de energía no funcional gastada inapropiadamente y luchas entre grupos que debería colaborar unidos, se han elaborado actividades específicas para atacar este problema.

Se ha descubierto que en el lapso de medio día, al reunirse los líderes o miembros de grupos o todos los que se hallen en esta situación, pueden aminorar el mal entendido y establecer mecanismos para colaboración conjunta, lo que habrá de producir una significativa diferencia en la efectividad de toda la organización, a continuación se describe tal actividad.

1. Se reúne a los líderes o la asociación de miembros de los dos grupos en conflicto. Se les pide convenir en que sería deseable como un objetivo común, -- reducir tensión y frustración existentes y ver si hay modos de encontrar mecanismos para obtener más producción y más colaboración mediante esfuerzos y entendimientos conjuntos. Este será el único compromiso que se demande al principio de la reunión. Se envían los dos grupos a lugares separados y se les pide pensar y elaborar una lista que defina sus actitudes y sentimientos acerca del otro grupo; que existe, en relación con el funcionamiento y actividades del otro grupo, que los exaspera o les causa problemas. Una segunda tarea, es elaborar otra lista de lo que ellos imaginen que el otro grupo está escribiendo acerca de ellos en este preciso momento.

2. Se reúnen los dos grupos y cada uno relata su lista de actitudes con respecto al otro, no se origina ninguna discusión entre los dos grupos. Luego cada equipo expone lo que pensó que el otro grupo escribiría sobre ellos.

3. Los grupos regresan a sus salones separados, para reflexionar sobre la información obtenida y hacer una lista de cuestiones que deban tener la atención prioritaria de ambos grupos. Durante esta reunión de equipos, la mayoría descubre que un gran número de asuntos de la primer lista son malentendidos, que se aclaran con la sola comunicación de la información generalmente.

4. Los dos grupos se reúnen y comparan sus listas de discusión, se hace una sola lista dándole prioridades y agenda para realizar un plan de acción que se continúe con el transcurso del tiempo y asegure la disminución de la competencia inapropiada.

A este modelo se pueden hacer tantas modificaciones como sean necesarias, para adaptarse a otros problemas de relaciones y así desaparecer las áreas de diferencia y proveer mecanismos para una mejor colaboración.

c.1. Fijación de objetivos. Las empresas sanas tienden a tener fijación de objetivos en todos los niveles. Como algo fundamental de sus prácticas, los individuos se comprometen al mejoramiento sistemático del desempeño y a la fijación de objetivos; grupos y equipos periódica y sistemáticamente establecen objetivos de trabajo y planes para lograrlo.

c.1.1. Fijación de objetivos individuales. Este proceso consiste principalmente en un diálogo entre un individuo y su supervisor o jefe inmediato, dentro del cual planea objetivos de mejoramiento y revisan el progreso realizado para lograrlos.

Los pasos a seguir son:

1. La persona que realiza la labor, realiza un bosquejo preliminar de descripción, lo comparte con su jefe y los dos acuerdan una definición común de la labor. La persona en la labor establece un bosquejo de objetivos basados en la descripción, marcando períodos de inicio, terminación y mejoras en su desempeño entre otras.

Este lo revisa con su superior y los dos realizan un bosquejo, el cual será un plan de mejora. Después del primer período establecido revisan el progreso en relación con los objetivos y establecen nuevas metas para los siguientes períodos.

Es importante en este proceso que los supervisores realmente tengan un verdadero compromiso con su gente y sus objetivos.

c.1.2. Fijación de objetivos de equipo. Se hace una reunión periódica, precedida de trabajo individual de los miembros o los objetivos del equipo y prioridades a medida que los van encontrando. Utilizando esta información y trabajando dentro de los fines organizacionales, el equipo establece sus metas y prioridades para los siguientes períodos.

También se definen las relaciones de funciones y lideratos de los proyectos necesarios para alcanzar los objetivos. Observa los problemas de relaciones que podrían afectar al logro de los objetivos de trabajo y desarrollan mecanismos para identificar y trabajar en tales problemas.

c.1.3. Fijación de objetivos de sistemas amplios o de toda la organización. Se lleva a cabo de la siguiente manera, se le llama reunión de confrontación organizacional, generalmente dura un día, se utiliza para establecer prioridades y objetivos de acción, siendo de la siguiente forma:

Se reúnen los miembros que forman la alta gerencia hasta el supervisor de la primera línea, se realizan dos sesiones.

La primer sesión tienen los siguientes elementos: una reunión general incluye una breve introducción por parte del gerente general y posiblemente la exposición de un consultor externo. Las exposiciones definen los objetivos de la reunión destacando que es una oportunidad para que todos influyan en las actividades de la organización con toda la sinceridad de lo que piensan. Se les debe dar seguridad de que no habrá sanciones por lo que se diga.

Se divide el grupo en pequeños conjuntos de cinco cada uno de tal forma que no haya jefe y subordinado directo, las personas de la alta gerencia, se reúnen con un equipo aparte, la labor de estos grupos es la recopilación de información, por medio de la siguiente tarea; pensar en sí mismo como una persona con necesidades y objetivos en la organización y pensar en la organización en total; ¿Cuáles son los comportamientos, procedimientos, modos de trabajo, actitudes, que --

La expectativa de una futura reunión de seguimientos sostiene la tensión -- positiva en el sistema y mantiene a toda la organización con la mira puesta en sus objetivos.

Con este modelo de fijación de objetivos se obtiene el compromiso de toda la organización, ya que satisface el deseo de un gran número de miembros de tener pertenencia en el desarrollo de los objetivos de la corporación.

d.1. Educación: conocimientos y habilidades para los participantes individuales. Aunque ya se ha mencionado que el aprendizaje individual y el desarrollo de conocimientos y habilidades no son los objetivos primordiales de un esfuerzo de desarrollo organizacional, son sin embargo parte del mismo. Hay conocimientos y habilidades específicos que son más apropiados que otros para lograr la efectividad y bienestar organizacional, que se proponen los esfuerzos de desarrollo organizacional.

A continuación se enumeran éstos:

d.1.1. Competencia interpersonal. Esto incluye conocimiento de sí mismo, destreza de comunicación, habilidad para manejar conflictos (todos los requerimientos esenciales para el líder de la organización), actividades de entrenamiento en sensibilización).

d.1.2. Conocimientos y habilidades de solución de problemas.

d.1.3. Habilidades en la fijación de objetivos.

d.1.4. Habilidad en la planeación.

d.1.5. Entendimiento de los procesos de cambio y de los cambios.

d.1.6. Habilidad en el diagnóstico de sistemas.

3.5. Administración del desarrollo organizacional.

Los objetivos de todos los esfuerzos de Desarrollo Organizacional son mejorar la efectividad en el desempeño y promover el bienestar organizacional junto con la habilidad de permanecer eficaz.

El éxito de los esfuerzos de desarrollo organizacional radica en gran parte, en la calidad de su administración y el compromiso de la alta gerencia para invertir la energía y el esfuerzo personal necesario.

Dos términos apropiados son: "Gerente de cambio", que se refiere a aquellas personas que son responsables de las operaciones y efectividad de la organización y que deben aceptar una responsabilidad primordial de administración en cualquier esfuerzo de cambio planeado de la unidad o de toda la organización, --tales como el ejecutivo, jefe o cabeza de la unidad de la organización.

"Agente de cambio", se refiere a aquellas personas ya sea dentro o fuera de la organización, que se prestan asistencia técnica, especializada o de consultoría de administración de un esfuerzo de cambio.

3.5.1. Administración del cambio.

Al comienzo de un esfuerzo de cambio en la organización parcial o total, --debe ser administrado por el líder directivo de ella.

Existen diferentes modos de iniciar un cambio como los siguientes:

1. El ejecutivo jefe como director de desarrollo organizacional. Algunas veces el gerente superior decide emprender y administrar un programa de cambio de toda la organización, basado en la referencia de una fuente responsable. Es --posible que él vea la distancia entre la operación actual y la imagen de lo que podría ser.

Por su posición como gerente y que normalmente son personas muy enérgicas, --puede utilizar su poder para impulsar el programa, tal cosa puede generar nuevas actividades; su comportamiento comunica a la organización que es la partida, la gente será recompensada por comprometerse en actividades de mejoramiento y se reducirá la resistencia en la organización por el apoyo de la alta gerencia.

El entusiasmo y compromiso personal del liderato es una de las fuerzas más potentes para realizar un programa efectivo de cambio.

2. La cabeza de la unidad. El responsable de ésta deberá estar interesado y entusiasmado por realizar un esfuerzo de cambio planeado, en su área de responsabilidad y busca tener el compromiso y apoyo de la alta gerencia. Algunas ventajas de este modo de actuar son:

- a. Da un mejor aspecto al desempeño individual del gerente de la unidad.

b. Se le considerará progresista y con visión del futuro deberá ser recompensado de acuerdo con esto.

c. Tal esfuerzo tenderá a ser más fuerte la administración dentro de su propia organización y le dará la posibilidad de una futura promoción.

d. Suministra un modelo gufa que puede estimular otros esfuerzos.

El esfuerzo de la cabeza de unidad debe estar enfocado tanto para mejoras de su área como para mejorar las relaciones con otras partes de la organización.

3. El líder nato. En toda organización hay personas que tienen gran influencia en toda la estructura, sus funciones oficiales pueden no proporcionarles control inmediato sobre muchas personas, pero su poder que radica en la habilidad de influir en personas importantes puede ser mayor que una autoridad oficial.

4. El grupo converso. Es un grupo o subunidad que ha tenido la experiencia de cambio efectivo y que ha visto los resultados y se encuentra convencido de la validez del esfuerzo. Trata de influenciar aquellas partes de la organización con las cuales tiene áreas de contacto, en relación con esfuerzos de mejorar organizacionalmente.

3.5.2. Utilización de ayuda externa.

Es importante que los responsables del cambio conozcan los tipos de recursos externos disponibles y así elegir el más apropiado.

De manera amplia y general decimos que los esfuerzos de desarrollo organizacional incluyen los siguientes procesos:

a. Diagnóstico. Examinar la necesidad de cambio y el estado de sistema.

b. Planeación de estrategia. Desarrollo de un plan para el mejoramiento organizacional.

c. Educación. Fases del desarrollo organizacional en las cuales el esfuerzo es primordialmente educativo en vez de estar orientado hacia la acción.

d. Consultoría y entrenamiento. En la consultoría en prácticas actuales o planeamiento de maneras prácticas, ya sea del sistema total o de los subgrupos; entrenamiento se refiere a la asistencia especializada en la realización de actividades de entrenamiento del programa.

e. Evaluación. Es la valoración constante de los efectos de un programa de cambio en la organización total.

A continuación se presentan algunas clases de acuerdos que se efectúan entre organización y recursos externos.

1. Acuerdo de continuidad. En este acuerdo el consultor externo depende en cierta forma del sistema total o en parte significativa. Le dedica tiempo de dos o tres días al mes a la organización y trabaja en ella. Las actividades específicas son programadas conjuntamente con el responsable de desarrollo organizacional dentro de la organización y están determinados por los problemas que van ocurriendo en el sistema. En esta función necesitan más orientación y conocimiento acerca de la organización y sus actividades.

2. Revisión periódica. Hay un acuerdo entre consultor y la organización para que visite regular y periódicamente con el fin de ayudarla a examinar su propio funcionamiento, proceso y efectividad. Es decir, el consultor externo ayuda a la "toma total de temperatura", mediante una reunión de confrontación o mediante una serie de entrevistas de personas estratégicas, seguida de una reunión de retroinformación.

El consultor necesita saber algo acerca de la organización. Las actividades de consultoría principalmente se aseguran de que la organización tenga información adecuada, la examine y haga su propia planeación.

3. El acuerdo de proyecto. Aquí la organización se hace llegar de un consultor externo para que le asesore en la administración de un programa o proyecto particular. En este caso el consultor no necesita saber tanto de la organización y su personal, ya que el contrato tiene límites específicos y el proyecto es claramente definido. El consultor presta servicios especializados y brinda con experiencia una aplicación particular que pueda adaptarse a la experiencia específica de la organización cliente.

4. Consulta educacional. La organización obtiene consejería educacional e información sobre el estado actual de alguna parte de su grupo ejecutivo. Pudiendo

ser de las siguientes formas:

a. El estilo de "apreciación musical" el asesor educacional hace una presentación formal a un selecto grupo de ejecutivos clave, explicándoles qué es el desarrollo organizacional y cómo se utiliza en una organización.

b. El seminario "dentro de la empresa" la organización trae recursos educacionales a su casa matriz en forma sistemática, de consultores especializados. - Así los ejecutivos reciben un curso extenso de visión de lo que ocurre sobre el terreno.

5. El arreglo de instructor. La organización contrata ayuda externa para que realice una actividad específica de entrenamiento. Algunos programas de conjunto requieren ayuda externa para dirigir el programa original y luego utilizan la ayuda externa para preparar especialistas de la organización que dirijan los programas siguientes.

6. El conjunto de programas de desarrollo organizacional. En este acuerdo, la organización se compromete en una serie particular de procedimientos de desarrollo organizacional. En este tipo de relación, en forma planeada, hace que el personal pase por una fase educacional, una fase de formación y desarrollo de equipo, una fase sobre relaciones entre grupos y una fijación de objetivos y planeación. Se utiliza la ayuda externa en relación con planeación de estrategias; entrenamiento de instructores para actividades de seguimiento y para control de calidad de algunas de las actividades educacionales.

7. El equipo consultor. Este recurso externo es aplicable sólo en una organización relativamente compleja. El acuerdo consiste en un equipo de consultores, cada uno asignado a un subsector particular de la organización y preferentemente acompañado de un consultor interno. El grupo de consultores viene con personas - claves de línea para la planeación de estrategias de toda la organización, control de calidad y toma de temperatura. En este caso, la cantidad de información y datos requeridos entre la organización y los consultores es relativamente amplia, es muy importante la comprensión de la cultura organizacional, objetivos y normas de la misma.

8. La evaluación de toda la organización. Se emplea la ayuda externa para realizar un estudio comparativo de los diferentes tipos de esfuerzos de desarrollo organizacional que se llevan a cabo en las subunidades de la organización. Este acuerdo es común que se realice en grandes corporaciones, en donde la alta

gerencia se fija el propósito de hacer un estudio del sistema organizacional, su efectividad, sus normas y su cultura.

3.5.3. Agentes internos de cambio.

A continuación explicaremos algunos de los modos como se organiza la ayuda dentro de la organización.

1. Departamento de desarrollo organizacional. En algunas organizaciones dependiendo del tamaño de su estructura, establecen un departamento de desarrollo organizacional, generalmente depende del área de personal o recursos humanos, -- las funciones de éste serán de un consultor interno, ayudarán a los diferentes segmentos de la organización que lo soliciten en el diagnóstico, planeación de estrategias y la dirección de diversos programas. Dicho departamento deberá estar ligado al resto de la organización.

2. El especialista en desarrollo organizacional. Es una persona o personas incorporadas a la parte directiva de la organización, que actúan como consultores internos, y ayudan en el reconocimiento de problemas de cambio planeado y en su consultor externo y fuente de referencia, podrá realizar actividades de entrenamiento, pero su actuación será más de catalizador.

3. El funcionamiento de personal con el desarrollo organizacional como principal función. Aquí la función de personal se divide en tres categorías, la primera tiene que ver con los contratos, incluye la inducción de personal, entrenamiento, descripción de puestos, algunas partes de desarrollo de carreras, compensación y retiros.

La segunda tiene que ver con el flujo de la información, como inventario de recursos humanos, mantenimiento de expedientes, archivo y publicaciones.

La tercera tiene que ver con el desarrollo organizacional como desarrollo de equipos, fijación de objetivos y planeación, esta categoría es responsabilidad de las personas que estén al frente del área de personal y las dos anteriores categorías, las asigna a su gente subordinada.

4. El consultor de entrenamiento. Es un consultor interno en tipos de esfuerzo de mejora organizacional que implican grupos o grupos de grupos. Ayuda -- con actividades de entrenamiento de grupos o intergrupos, tales como programas de desarrollo de equipos, seminarios entre grupos, programas de fijación de objetivos.

CONCLUSIONES.

Como se ha podido observar en este trabajo, que llevando un sistema, que cada día haga más completo y efectivo al ser humano, la productividad en las empresas se dará como consecuencia al movimiento de las operaciones en donde involucra la coordinación y cooperación de los empleados administrativos y operativos.

Afirmo en el presente documento, que la dirección de recursos humanos de cualquier empresa deberá de dirigir en forma efectiva y con ética profesional a todos sus colaboradores, involucrando un constante cambio de la capacitación para obtener mejores resultados y tener un crecimiento sostenido en cuanto a participación de mercado con rendimientos para ofrecer a los accionistas.

A través de estrategias y tácticas que se ejecuten en los programas laborales, la administración será más efectiva y consecuentemente, en primera instancia cumplir con los ordenamientos que nos marca la Ley, así como colaborar con el Gobierno Federal al crear fuentes de trabajo, al pagar impuestos y al ofrecer a los consumidores productos y servicios de calidad y precio que satisfaga sus necesidades, logrando con esto que la distribución de la riqueza sea equitativa.

A medida que las exigencias del país crecen y para poder enfrentarnos a este reto, el administrador se convierte en corresponsal para que al elevar la productividad pueda tenerse un buen control de las operaciones con la participación del ser humano en el momento en que se aplica la capacitación, teniendo como fundamento la cooperación del mismo.

Ahora bien, el ser humano se resiste, en primera instancia a ser capacitado, sin embargo, se deberá de ejecutar una labor de convencimiento por parte de directores y administradores para que éste se sienta comprometido con él mismo y la organización.

Aplicando el modelo del sistema integral de capacitación, cualquier empresa estará en posibilidades de cumplir con sus objetivos a corto y mediano plazo.

La tarea del especialista en recursos humanos debe basarse en todas las actividades que realice la organización, agilizando cualquier dificultad que se le presente para llegar al equilibrio entre los objetivos generales y particulares y el ser humano lograr la excelencia.

En consecuencia se desea un México mejor que legar a nuestros hijos, y espero que mi grano de arena contribuya a que este país llegue a un estado creciente, fortalecido y en esplendor.

GLCSARIO.

Bagaje: conjunto de conocimientos de que dispone una persona.

Comunicación: es un proceso continuo y pensante, que trata con la transmisión y el intercambio, con entendimiento de ideas, hechos y curso de acción.

Costo beneficio: valor de uso de lo que se obtiene o demanda.

Crisol: prueba.

Cultura organizacional: hacer del conocimiento a los trabajadores de las políticas, estructura y alcances de la empresa, para que éstos se sientan parte de ella y aumenten la productividad.

Ecléctico: método que adopta la mejor de diversas opiniones.

Efectividad: reducir el tiempo requerido en procedimientos productivos.

Eficiencia: es el desarrollo óptimo en las tareas productivas.

Dialéctico: arte de razonar, filosofía del raciocinio.

Grupos cohesivos: grupos de trabajo unidos.

Meta: fin a que se dirige las acciones o deseos de una persona.

Objetivo: es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente.

Política: orientación verbal, escrita o implícita que fija la frontera y proporciona los límites y dirección general.

Potencialidad: capacidad de producción y que se mide en unidades de trabajo.

Programa: es la parte de un plan que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un esquema integrado y que establece una secuencia de acciones requeridas y cronológicas para el logro de los objetivos fijados.

Puesto: unidad de trabajo específica e impersonal.

Teoría X: sus principales características son las siguientes:

La mayoría de los empleados de una empresa trabajan tan poco como sea posible y por naturaleza son resistentes al cambio.

La mayoría de los empleados deben ser persuadidos, recompensados, castigados y controlados para que modifiquen su comportamiento y se ajusten a las necesidades de la organización.

La mayoría de los empleados quieren ser dirigidos por un gerente formal y requieren evitarse dificultades en el trabajo, siempre que sea posible.

Teoría Y: sus principales características:

La mayoría de los empleados de una empresa no rechazan inherentemente el -- trabajo.

La mayoría de los empleados tienen capacidad para asumir responsabilidades y potencial para el desarrollo, pero la gerencia, por medio de sus actos -- debe hacerlos conscientes de estas características.

La mayoría de los empleados quieren satisfacer sus necesidades sociales, de estima y autorrealización.

Teoría Z: es el enfoque japonés de dirección de empresas, lo que sugiere es que la clave de una mayor productividad está en implicar a los trabajadores.

BIBLIOGRAFIA.

1. DIRECCION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.
WILLIAM B. WERTHER Y KEITH DAVIS.
EDITORIAL LIBROS MC GRAW-HILL DE MEXICO, S.A. DE C.V.
2. EMPLEO Y DESARROLLO DE PERSONAL.
JAIME MARISTANY.
EDICIONES CONTABILIDAD MODERNA, BUENOS AIRES.
EDICION 1972.
3. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
FERNANDO ARIAS GALICIA.
EDITORIAL TRILLAS.
13a REIMPRESION, MEXICO, 1984.
4. ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
AGUSTIN REYES PONCE.
EDITORIAL LIMUSA.
MEXICO, 1975.
5. CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
MEXICO, 1979.
6. LEY FEDERAL DEL TRABAJO.
ALBERTO TRUEBA URBINA Y JORGE TRUEBA BARRERA.
EDITORIAL PORRUA.
27a. EDICION, MEXICO 1984.
7. MT MANAGEMENT TODAY EN ESPANOL.
LA REVISTA GERENCIAL DE MEXICO.
COMUNICACION PROFESIONAL IMPRESA, S.A.
EDICIONES ENERO-AGOSTO.
MEXICO 1998.
8. DESARROLLO ORGANIZACIONAL, SU NATURALEZA, SUS ORIGENES Y PERSPECTIVAS.
WARREN G. BENNIS.
FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, S.A.
MEXICO, 1973.
9. DESARROLLO ORGANIZACIONAL; ESTRATEGIAS Y MODELOS.
RICHARD BECKARD.
FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, S.A.
MEXICO, 1973.