



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

**EL PAPEL PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN
ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION
(EMPRESAS DE SERVICIOS TURISTICOS. IXTAPA - ZIHUATANEJO)**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

LUZ MARIA ESMERALDA MORA LUVIANO

MEXICO, D. F.

1 9 8 4



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

PAGINA:

INTRODUCCION:

CAPITULO I. GENERALIDADES SOBRE CAPACITACION.

1. ANTECEDENTES.	1
2. LA CAPACITACION, DIFERENCIAS Y AFINIDADES CON EL ADIESTRAMIENTO, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.	6
2.1 CONCEPTO DE CAPACITACION.	6
2.2 CONCEPTO DE ADIESTRAMIENTO.	6
2.3 CONCEPTO DE ENTRENAMIENTO.	7
2.4 CONCEPTO DE DESARROLLO.	8
2.5 DIFERENCIAS.	9
2.6 AFINIDADES.	9
3. IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA CAPACITACION.	11

CAPITULO II. MARCO LEGAL.

1. ANTECEDENTES.	14
2. MARCO LEGAL VIGENTE EN MATERIA DE CAPACITACION.	18
2.1 DEL DERECHO A RECIBIR CAPACITACION Y SU OBJETO.	18
2.2 DE LOS REQUISITOS DE LOS ORGANISMOS QUE DESEEN IMPARTIR CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	20

2.3 DE LAS OBLIGACIONES Y DERECHOS DE QUIENES RECIBEN CURSOS DE CAPACITACION.	21
2.4 DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIES- TRAMIENTO.	22
2.5 DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIES- TRAMIENTO.	23
2.6 DEL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	26
2.7 DE LAS SANCIONES Y RESPONSABILIDADES.	27
3. INTERPRETACION Y ANALISIS.	28
CAPITULO III. EL SISTEMA DE CAPACITACION.	
1. CONCEPTO.	31
2. SUBSISTEMAS DE CAPACITACION.	32
2.1 DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.	32
2.2 ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.	45
2.3 HABILITACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.	63
2.4 EJECUCION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.	69
2.5 EVALUACION DE LA CAPACITACION.	71
CAPITULO IV. PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION. EMPRESAS DE SERVICIOS TURISTI- COS. IXTAPA ZIHUATANEJO.	
1. INTRODUCCION.	89

2. ANTECEDENTES GENERALES DEL SURGIMIENTO DEL POLO DE - DESARROLLO TURISTICO IXTAPA-ZIHUATANEJO.	
2.1. ORIGEN DEL PROYECTO.	90
2.2. IMPACTO SOCIOECONOMICO.	93
3. JUSTIFICACION DEL CENTRO TURISTICO ELEGIDO.	94
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E HIPOTESIS.	95
5. PLAN GENERAL DE INVESTIGACION.	97
5.1 DEFINICION DE OBJETIVOS.	97
5.2 FORMULACION Y DESARROLLO DEL PROGRAMA DE TRABAJO.	98
CONCLUSIONES.	108
SUGERENCIAS.	114
BIBLIOGRAFIA.	116

I N T R O D U C C I O N

Las organizaciones en la actualidad están inmersas en un mundo de constantes cambios tecnológicos, económicos y sociales que demandan de éstas - ajustes sustanciales de los sistemas con los cuales se encuentran operando, para asegurar por una parte, su subsistencia dentro de los sectores en los que intervienen, y por otra, contribuyan al desarrollo socioeconómico contínuo del país.

Uno de los medios para adaptarse más rápidamente a dichos cambios lo constituye la capacitación, como estrategia viable a través de la cual el personal de las organizaciones adecúa sus conocimientos, habilidades y aptitudes a las nuevas condiciones de trabajo que originen aquellos.

Sin embargo la función capacitadora, constituye una estrategia viable, siempre y cuando la organización reconozca su importancia y la canalice al personal cuyos conocimientos y experiencias hagan eficaz dicha función.

Es por lo anterior, que consideramos importante dividir nuestro trabajo en dos partes fundamentales. La primera encaminada a dar a conocer los criterios teóricos, legales y metodológicos en los que la capacitación se sustenta; y la segunda a destacar la importancia que a la misma se le dá - en el Sector Turístico, así como la participación que el Licenciado en Administración tiene en la función capacitadora dentro de dicho sector, para

lo cual hemos realizado una investigación en 27 de las principales empresas de Servicios Turísticos del ramo hoteles, agencias de viaje y líneas aéreas, establecidas en el Polo de Desarrollo Turístico Ixtapa-Zihuatanejo.

Es nuestro deseo, que este trabajo resulte lo más claro, completo y --
útil posible para nuestros lectores e interesados en el tema de capacita---
ción.

C A P I T U L O I

C A P I T U L O I

GENERALIDADES SOBRE CAPACITACION.

1.- ANTECEDENTES.

Se ha considerado que la capacitación tiene sus orígenes en el momento en que el hombre inventa sus herramientas, ropa, vivienda, lenguaje, -- etc., y es capaz de transmitir sus conocimientos y habilidades a sus discípulos, con el objeto de que éstos los perfeccionaran para satisfacer más fácilmente sus necesidades.

Como resultado de esta capacitación, manifiesta en el aprendizaje; tenemos por ejemplo el uso del ladrillo en la construcción del Palacio Sumerio de Kish, 3500 años antes de Cristo, la grandeza arquitectónica de las Pirámides Egipcias; resultado del trabajo de carpinteros, albañiles, científicos y artistas de aquellas épocas.

En el año 2100 A.C., se incluye en el Código de Hamurabi, la reglamentación para el sistema de "aprendizaje", en donde una persona experimentada transmitiría sus conocimientos y habilidades a un novato o aprendiz por instrucción directa.

En el siglo XII y XV se desarrolla en la economía del Continente Europeo el sistema de "gremios", los cuales estaban constituidos por tres tipos

de trabajadores, a saber:

- El maestro: Propietario de la herramienta y materia prima, el - -
cual actuaba como director de los trabajadores.
- Los oficiales: Que habiendo pasado por la etapa de aprendizaje, -
no dominaban el oficio pero recibían una paga fija por su trabajo.
- Los aprendices: Quienes recibían únicamente entrenamiento y comida,
sin que su trabajo fuera remunerado.

El objeto de los gremios fué la ayuda y protección mutua, así mismo constituyeron las primeras empresas y normas de calidad en la mano - de obra.

En el siglo XIX se genera un cambio, consistente en el entrenamiento perfeccionado de los trabajadores, el cual dá origen al sistema de - educación vocacional.

La era "industrial", orienta la capacitación hacia un nuevo enfoque; se crean las escuelas industriales; de las cuales una de las primeras la estableció en Nueva York en 1872 la Hoe y Cfa., en virtud de que - el volúmen de ventas hizo necesaria la capacitación de operadores de - maquinaria.

Posterior a la 2a. Guerra Mundial, la capacitación se ve consolidada, y varios países la adoptan ajustándola a sus necesidades propias, como son los casos de Alemania y Japón.

En México, el papel educativo ha tenido un papel importante en la capacitación, así nos lo demuestra nuestra historia en las siguientes etapas:

- a).- Epoca de la Preconquista: Los Aztecas establecieron dos tipos de escuelas; el Calmecac y el Telpochcalli, en la primera se instruía en aspectos religiosos a los nobles, en la segunda se capacitaba en lo militar a los plebeyos.
- b).- Período Virreinal: El Real Seminario de Minería, capacitaba a personas como técnicos para la explotación de la riqueza minera de la nueva España.
- c).- Liberalismo y Reforma: Se estableció la libertad de enseñanza en el artículo tercero de la Constitución de 1857.

En 1861 y 1869 Juárez promulgó la Ley de Instrucción, considerándose la educación como laica, obligatoria y gratuita.

Se crean instituciones para dar instrucción tales como: El Colegio de Minería, el de San Ildefonso, La Academia de San Carlos y

4

la Universidad, entre otras.

d).- Porfirismo: En este período cobra auge el aspecto educativo, ya que se creán varias escuelas y centros especializados, de las cuales una de las más importantes fué la Universidad Nacional de México, a instancias del entonces Ministro de Instrucción, - Don Justo Sierra.

e).- Revolución Mexicana: La constitución del 5 de febrero de 1917, - en su artículo tercero, establece la Educación laica para escue las oficiales y particulares.

También en el caso de México, la misma actividad industrial ha sido una escuela en la preparación de su personal técnico y administrativo, ya que antiguamente se seguía la práctica, incluso como norma legal contenida en la Ley Federal del Trabajo de 1931, de contratar aprendices en las fábricas, las cuales seguían el sistema de "pié de obra", consistente en enseñar sobre la marcha en el mismo lugar de trabajo.

Por la importancia que fué adquiriendo en la industria y para el desarrollo del país la capacitación y adiestramiento, estos se instituciona lizarón en la nueva Ley Federal del Trabajo de 1970.

Desde aquella fecha hasta la actualidad, se han generado una serie - de cambios significativos que han hecho que la capacitación y adiestramien

to constituyan, por la importancia que siguen teniendo para el desarrollo del país, un derecho de los trabajadores, una obligación para patrones y un ámbito de intervención reguladora para el Estado.

2.- LA CAPACITACION, DIFERENCIAS Y AFINIDADES CON EL ADIESTRAMIENTO, EN TRENAMIENTO Y DESARROLLO.

En virtud de que en muchas ocasiones el concepto de capacitación es - utilizado indistintamente como sinónimo de adiestramiento, entrenamiento- y desarrollo, hemos considerado necesario dar a conocer primeramente cada uno de estos conceptos, de acuerdo a como varios autores los definen y -- proceder posteriormente a diferenciarlos una vez analizados.

2.1. CONCEPTO DE CAPACITACION:

CLOYD S. STEINMETZ: Se refiere a un entrenamiento adicionado de - habilidades y conocimientos intelectuales para crear soluciones a- problemas.

ISACC GUZMAN VALDIVIA: Es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo, por lo que la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

FERNANDO ARIAS GALICIA: Es la adquisición de conocimientos principal- mente de carácter técnico, científico y administrativo.

2.2 CONCEPTO DE ADIESTRAMIENTO:

FERNANDO ARIAS GALICIA: Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolon-

gada de trabajos de carácter muscular o motriz.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO (INET): Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

SERVICIO NACIONAL DE ADIESTRAMIENTO RAPIDO DE LA MANO DE OBRA (ARMO): Toda acción intencionada, orientada al óptimo desarrollo de las aptitudes del hombre que persigue proporcionar o incrementar los conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales y actitudes, directamente relacionadas con -- las actividades productivas.

2.3. CONCEPTO DE ENTRENAMIENTO:

CLOYD S. STEINMETZ: Aceptación equivalente a enseñanza y/o aprendizaje de una operación de tipo mecánico, sin requerirse posturas, progresos ni creación de soluciones a situaciones problemáticas.

FERNANDO ARIAS GALICIA: Nombre genérico, entrenar significa -- prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.

ANDREW F. SIKULA: Es un proceso de instrucción a corto plazo, en el que se emplea un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal no ejecutivo puede adquirir conocimientos, técnicas y habilidades con una finalidad definida.

2.4. CONCEPTO DE DESARROLLO:

CLOYDS. S. STEINMETZ: Comprende el aprendizaje y/o enseñanza de una operación de tipo mecánico, el entrenamiento adicionado de habilidades y conocimientos intelectuales sumando una conciencia de autodesarrollo; de tal manera que dentro de una organización el hombre sea el límite y no la propia organización.

FERNANDO ARIAS GALICIA: Comprende al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir). Proceso que puede entenderse como la maduración integral del ser humano.

ANDREW F. SIKULA: Es un proceso de instrucción a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal ejecutivo puede adquirir conocimientos teóricos y conceptuales con finalidades generales,

No obstante la existencia de diversos criterios existentes en cuanto a las definiciones de cada concepto, se tratarán de identificar las diferencias y afinidades entre los tres últimos y la capacitación.

2.5. DIFERENCIAS:

Analizando y extrayendo los aspectos más importantes de los conceptos anteriormente expuestos, se puede observar lo siguiente:

- La capacitación comprende la adquisición de conocimientos principalmente técnicos en donde juega un papel importante el aspecto intelectual.
- El adiestramiento contempla solamente el desarrollo de habilidades para realizar tareas motoras.
- El entrenamiento abarca la preparación o ejercicio de un conocimiento o habilidad motora, ya adquiridos.
- El desarrollo, por último, contempla la formación integral del individuo; por consiguiente tiene un carácter mucho más genérico y constante.

2.6. AFINIDADES:

Estos conceptos coinciden en que:

- Se imparten mediante una enseñanza dirigida y sistemática.
- Tienen por objeto mejorar las aptitudes y eficiencia de los educandos.
- Pretenden actualizar y adaptar a los individuos en el desarrollo de sus labores.
- Se presenta el proceso de enseñanza aprendizaje.

3.- IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA CAPACITACION.

El dinamismo con que los elementos estructurales de nuestro Mundo Contemporáneo están evolucionando, repercuten considerablemente en las Organizaciones; principalmente porque requieren de éstas, modificaciones urgentes de las formas con las cuales conducen el aprovechamiento de sus recursos humanos, económicos, técnicos y materiales; lo cual conlleva a que en la medida en que dichas Organizaciones lleven a cabo los cambios pertinentes, harán posible su subsistencia y que el país tenga un desarrollo paralelo a las necesidades de la época.

Por lo anterior, podemos decir que uno de los medios a través del cual es factible que las Organizaciones hagan frente a las fuerzas dinámicas de la época, lo constituye la capacitación, en virtud de los fines mismos que esta tiene.

Es así como la capacitación cobra importancia en cuanto a que tiene -- como objetivos primordiales:

- a).- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, y proporcionar al mismo, información sobre aplicación de nueva tecnología en su actividad.

Lo anterior permitirá que el personal de la Organización se mantenga actualizado y preparado para desarrollar sus labores eficazmente y evitará su estancamiento por el surgimiento de los cambios tecnológicos.

- b).- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación y contribuir en la planeación de los recursos humanos.

Esto ayudará a que las Organizaciones satisfagan las necesidades y requerimientos futuros de su personal, tengan menos cambios - radicales en la fuerza de trabajo y menos ajustes en el caso de hacer cambios de personal.

- c).- Alcanzar mejores niveles de salud y seguridad del trabajador y - prevenir riesgos de trabajo.

Lo cual proporcionará un ambiente de trabajo más seguro, ocasionando actitudes más estables en el personal.

- d).- Incrementar la productividad.

Ayudará a que los empleados aumenten su nivel de rendimiento en sus trabajos actuales así como el de aquellos de nuevo ingreso.

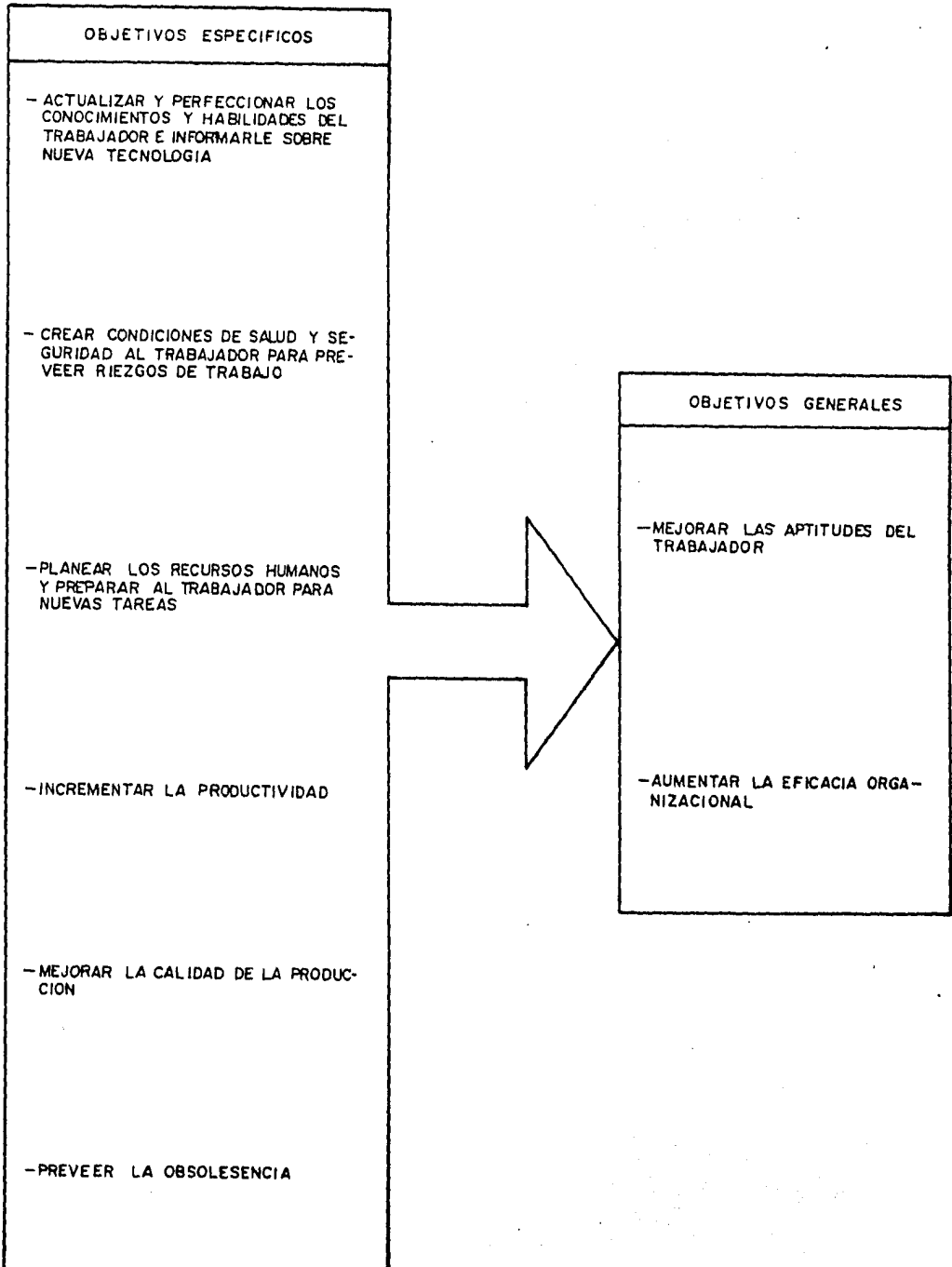
- e).- Preveer la obsolescencia.

Esto evitará la inadaptabilidad de las actividades que el personal realiza a los nuevos sistemas de trabajo técnicos y administrativos que surjan.

f).- En general, mejorar las aptitudes del trabajador y aumentar la eficacia organizacional.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, en la gráfica No. 1 resumimos los objetivos que la capacitación tiene.

DIAGRAMA QUE MUESTRA LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS Y GENERALES DE LA CAPACITACION



C A P I T U L O II

C A P I T U L O I I

MARCO LEGAL.

1. - ANTECEDENTES.

Consideramos pertinente dar a conocer los antecedentes legales más significativos de la capacitación, en virtud de que como precepto jurídico, ha tenido situaciones previas desde el punto de vista normativo, que han hecho posible su consolidación actual; los cuales se expone en el siguiente orden:

En el Derecho Romano.- La costumbre generó que se enviara por un determinado tiempo esclavos a una persona, para que ésta los adiestrara en un arte u oficio, la cual a su vez recibía como contraprestación una serie de servicios de aquellos que recibían la instrucción.

En época de Justiniano.- Se había extendido a tal grado la costumbre que se encomendaba a un profesor la instrucción, sin embargo aún no existía ninguna disposición expresamente reglamentada.

En la Legislación Francesa.- En el régimen corporativo, cobró auge el "Contrato de Aprendizaje", en este sistema "era como un camino no obligado no sólo para aprender, sino también para entrar a la corporación" --

(1), lo que motivó una rígida reglamentación en la actividad de los aprendices; aunque pierde su carácter obligatorio al suprimirse las corporaciones y originarse la libertad de trabajo, quedando únicamente disposiciones aisladas.

"La Legislación Francesa reglamentó nuevamente el contrato de aprendizaje en la Ley del 22 de febrero de 1851" (2).

En el Derecho Alemán y Austriaco.- Desde el siglo pasado se procuró reunir artesanos y pequeños industriales en corporaciones y cámaras de comercio, facultandolas para llevar a cabo la reglamentación del contrato de aprendizaje.

En Alemania.- Hasta antes de la segunda Guerra Mundial existió un sistema mixto que sumaba los conocimientos prácticos a los teóricos mediante el establecimiento de escuelas técnicas a las cuales concurrían los aprendices en las horas libres que tenían en sus labores.

En la Legislación Italiana.- Las reglas generales del Derecho del Trabajo se aplicaban al aprendizaje cuando su naturaleza guardaba una relación jurídica compatible en aquellas.

(1) Tellez Bringas, Carlos. "La capacitación Técnica del Obrero". México. UNAM. Fac. de Derecho. 1974, Pag. 71.

(2) Mario de la Cueva. Derecho Mexicano del Trabajo. Tomo L, Pag. 879. Porrúa. México, 1970.

En la Legislación Mexicana: Durante el período presidencial del C. Pascual Ortiz Rubio, se reglamentó en la Ley Federal del Trabajo el Contrato de Aprendizaje, el cual contemplaba en alguno de sus artículos: La reglamentación de los contratos de aprendizaje de los menores y la -obligatoriedad para patrones y trabajadores de la admisión de aprendi--ces, su número, derechos y obligaciones; las jornadas de trabajo y las- obligaciones de los aprendices así como del patrón para con ellos; los- períodos y condiciones en que los aprendices serían calificados, así como los derechos y obligaciones de los aprendices en el trabajo marítimo.

Con el Contrato de Aprendizaje se generaron de forma incipiente, -disposiciones legales en cuanto a la capacitación, aunque obsoletas e -inspiradas en estructuras medievales, lo cual provocó serios problemas, tales como el abuso de menores y adultos, so pretextó de estar sujetos a un período de aprendizaje y en virtud de que la Ley contemplaba la posibilidad de que el aprendiz recibiese un salario menor al mínimo cuando estaba sujeto al período de enseñanza.

En la Ley Federal del Trabajo de 1970, el Contrato de Aprendizaje desaparece, y se establece en esta la obligación de las empresas de organizar permanentemente o periódicamente cursos de capacitación profesional para sus trabajadores.

La Legislación Mexicana, da a la capacitación un enfoque innovador, al ser la primera en elevarla a rango Constitucional en el Diario Ofi--

cial del 9 de Enero de 1978, en el que se publicó el derecho de los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento y la competencia de la Federación de aplicar las correspondientes disposiciones jurídicas en la materia.

Posteriormente, en el Diario Oficial de la Federación del 28 de abril de 1978, se publicó el Decreto con las reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo, y como resultado de éstos cambios se originó el Servicio Nacional del Empleo. Capacitación y Adiestramiento, el cuál funcionó a través de la Unidad Coordinadora del Empleo. Capacitación y Adiestramiento -- (USECA), Organismo Público desconcentrado encargado en algunas de sus funciones, de promover y supervisar la colocación de los trabajadores, cuidar la organización, promoción y supervisión de la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores y de registrar las constancias laborales.

Con estas nuevas disposiciones, surgen una serie de condiciones que habrían de reforzar el aspecto normativo de la capacitación, como ejemplo de éstas tenemos: La obligación expresa de formar Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas, la de registrar y someter a aprobación los programas de capacitación y adiestramiento de las Empresas, entre otras.

Desde entonces a la fecha, el único cambio que ha habido en esta materia, más que de fondo ha sido de carácter administrativo, en virtud de que actualmente, el Organismo Público facultado para regular los aspectos norma

tivos de la Capacitación es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad.

Sin embargo, hemos considerado necesario abundar en las condiciones generales que guardan en la actualidad las Leyes en la materia, las cuales se expondrán en el inciso que precede.

2.- MARCO LEGAL VIGENTE EN MATERIA DE CAPACITACION.

Conviene precisar, que la Capacitación tiene su fundamento principal en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 123, apartado A, fracción XIII y XXXI, y se reglamenta en la Ley Federal del Trabajo. Sin embargo, para efectos de este tema, hemos considerado conveniente tratar únicamente los aspectos más importantes que la Ley Federal del Trabajo dedica en su capítulo III Bis. y Artículos 992 y 994 a la capacitación y adiestramiento, los cuales se agruparán conforme a la relación que tiene cada uno de ellos.

2.1. DEL DERECHO A RECIBIR CAPACITACION Y SU OBJETO.

Artículo 153-A, 153-B y 153-E al 153-G.

- El trabajador tiene derecho a que el patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes establecidos por el patrón y sindicato o sus trabajadores y aprobados por la -

Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

- Se podrá convenir que dicha capacitación o adiestramiento se proporcione dentro o fuera de la empresa, a través de personal propio, instructores contratados, cualquier organismo o institución especializada, o bien mediante adhesión a los sistemas generales establecidos y registrados en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

- La capacitación y adiestramiento debe de impartirse dentro de la jornada de trabajo; salvo que la naturaleza de los servicios y que el patrón y trabajador conyengan, se imparta de otra manera. Si un trabajador desea capacitarse en una actividad distinta a la que desempeña, la capacitación se realizará fuera de su jornada de trabajo.

- La capacitación o adiestramiento tiene por objetivo:
 - 1.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, mantenerlo informado sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
 - 2.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación.
 - 3.- Prevenir riesgos de trabajo.
 - 4.- Incrementar la productividad y

5.- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

- Durante el tiempo que un trabajador de nuevo ingreso reciba capacitación para el puesto a desempeñar, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo existentes o a lo que se estipule en los contratos colectivos.

2.2. DE LOS REQUISITOS DE LOS ORGANISMOS QUE DESEEN IMPARTIR CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO.

Artículos 153-C y 153-P

- Toda escuela o institución que desee impartir cursos de capacitación, así como su personal docente, serán autorizados por la S.T.P.S. siempre que reúnan los siguientes requisitos:
 - 1.- Comprobar que quienes van a impartir la capacitación sean personas preparadas profesionalmente en la actividad a impartir.
 - 2.- Acreditar a juicio de la S.T.P.S., tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos en la actividad que se pretende dar capacitación o adiestramiento.
 - 3.- No estar ligado con personas o instituciones que prologuen algún credo religioso.
- Habrá revocación del registro cuando se contravengan las disposiciones mencionadas. En este caso el afectado podrá ofrecer pruebas que

demuestren lo contrario y alegar lo que a su derecho convenga.

2.3. DE LAS OBLIGACIONES Y DERECHOS DE QUIENES RECIBEN CURSOS DE CAPACITACION.

Artículos 153-H, 153-T a 153-W.

- Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento se obligan a:
 - 1.- Asistir puntualmente a las actividades que formen parte del proceso de dicha capacitación.
 - 2.- Atender indicaciones de quienes impartan el curso y cumplir con los programas respectivos.
 - 3.- Presentar los exámenes de evaluación que sean requeridos.

- Los trabajadores que sean aprobados en los exámenes de capacitación tienen derecho a que se les expida constancia autenticada por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, dando conocimiento a la S.T.P.S. a fin de que se registren y se tomen en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados.

- Si algún trabajador se negase a recibir un curso de capacitación por considerar tener conocimientos necesarios, deberá presentar documentos que le acrediten dicha capacidad o presentar y aprobar ante la entidad instructora el examen de suficiencia señalado por la S.T.P.S., tendiéndose también constancia de habilidades laborales.

- La constancia de habilidades laborales es el documento que acredita el curso de capacitación del trabajador y la empresa se obliga a enviar a la S.T.P.S. para su registro y control, listas de constancias expedidas a sus trabajadores. Estas constancias surten efecto para fines de ascenso dentro de la empresa que proporcione la capacitación o adiestramiento.
- Si en una empresa existen varias especialidades en relación con el puesto a que la constancia se refiere, el trabajador mediante exámen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento -- respectiva acreditará para cual de ellas es apto.

2.4. DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO Y LOS COMITES NACIONALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Artículo 153-I al 153-L.

- Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento deben formarse en cada empresa con un número igual de representantes de los trabajadores y del patrón que vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento.
- Las Autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación de capacitar a los trabajadores.

- La STPS, podrá convocar a patrones, sindicatos y trabajadores que formen parte de las mismas actividades o ramas industriales a que constituyan los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento que actuarán como órganos auxiliares de la S.T.P.S.

- Algunas de las facultades de estos comités son las de:
 - 1.- Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.
 - 2.- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para el -- trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades.
 - 3.- Formular recomendaciones de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

- Será la STPS quién fije las bases para designar los miembros de los Comités, su organización y funcionamiento.

2.5. DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Artículos 153-M al 153-P, 153-Q al 153-S.

- En los Contratos Colectivos se incluirán cláusulas que señalen la obligación del patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento conforme a ciertos planes y programas.

- Dichos planes y programas deberán ser presentados dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión y prórroga del Contrato Colectivo, por los patrones ante la STPS para que sean aprobados o se realicen las modificaciones que se convengan.

- Las empresas en que no ríga un Contrato Colectivo, deben someter ante la STPS los planes y programas de capacitación o adiestramiento que de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar; esto se hará dentro de los primeros sesenta días de los años impares.

- También se informará respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

- Los planes y programas deben cumplir los siguientes requisitos:
 - 1.- Referirse a períodos no mayores de cuatro años.
 - 2.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
 - 3.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y adiestramiento al total de trabajadores de la empresa.
 - 4.- Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establezca el orden en que serán capacitados los trabajadores de -

un mismo puesto y categoría.

5.- Especificar el nombre y número de registro en la STPS de las entidades instructoras.

6.- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la STPS que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

- Sesenta días hábiles de la presentación de tales planes y programas la STPS los aprobará o dispondrá que se les haga las modificaciones pertinentes; entendiéndose que aquellos planes y programas que no hayan sido objetados dentro del término citado quedan definitivamente aprobados.

- Cuando el patrón no cumpla con la obligación de presentar ante la STPS los planes y programas de capacitación y adiestramiento dentro del tiempo estipulado o cuando dichos planes y programas no sean llevados a la práctica, será sancionado, sin perjuicio de que, en los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

- Los cursos y programas de capacitación y adiestramiento podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

2.6. DEL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Artículo 537 a 539.

- El Servicio Nacional del Empleo, capacitación y adiestramiento tiene como objetivos en materia de capacitación:
 - 1.- Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.
 - 2.- Registrar las constancias laborales.

- El Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la STPS, por conducto de la unidad administrativa de la misma, a la que le competen estas funciones.

- Algunas actividades que le competen a la STPS en materia de capacitación o adiestramiento son:
 - 1.- Estudiar y sugerir la expedición de convocatorias para formar comités nacionales de capacitación y adiestramiento.
 - 2.- Aprobar, modificar o rechazar los planes y programas que presenten los patrones.
 - 3.- Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores, conforme a los procedimientos de adhesión convencional.
 - 4.- Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas indus--

triales o actividades.

- Para llevar a cabo sus funciones en relación a empresas o establecimientos que pertenezcan a ramas industriales de jurisdicción federal, la STPS será asesorada por un Consejo Consultivo integrado por representantes del sector público, de las organizaciones nacionales de trabajadores y de patronos a razón de cinco miembros por cada uno de ellos con sus respectivas suplentes.
- El Consejo Consultivo lo presidirá el Secretario de Trabajo y Previsión Social; fungirá como secretario del mismo el funcionario que designe el Titular de la Secretaría y su funcionamiento se registrará por el reglamento que expida el propio Consejo.
- Cuando se trate de empresas o establecimientos de jurisdicción local, la STPS, será asesorada por Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento que estarán formados por el Gobernador de la Entidad Federativa correspondiente, quién lo presidirá, representantes de la STPS, SEP y del IMSS; tres representantes de las organizaciones locales de los trabajadores y de los patronos de la entidad. El representante de la STPS fungirá como Secretario del Consejo.

2.7. DE LAS SANCIONES Y RESPONSABILIDADES.

Artículos 992 y 994.

- Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por patrones o trabajadores, independientemente de la responsabilidad que le corresponda, se sancionarán en pecuniario, tomando como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo general vigente, en el lugar y tiempo en que se cometa la violación.

- Se impondrá multa en los términos anteriores de 15 a 315 veces el salario mínimo general al patrón que no cumpla con lo dispuesto en la fracción XV del artículo 132. Duplicándose la multa si la irregularidad no se subsana en el plazo estipulado.

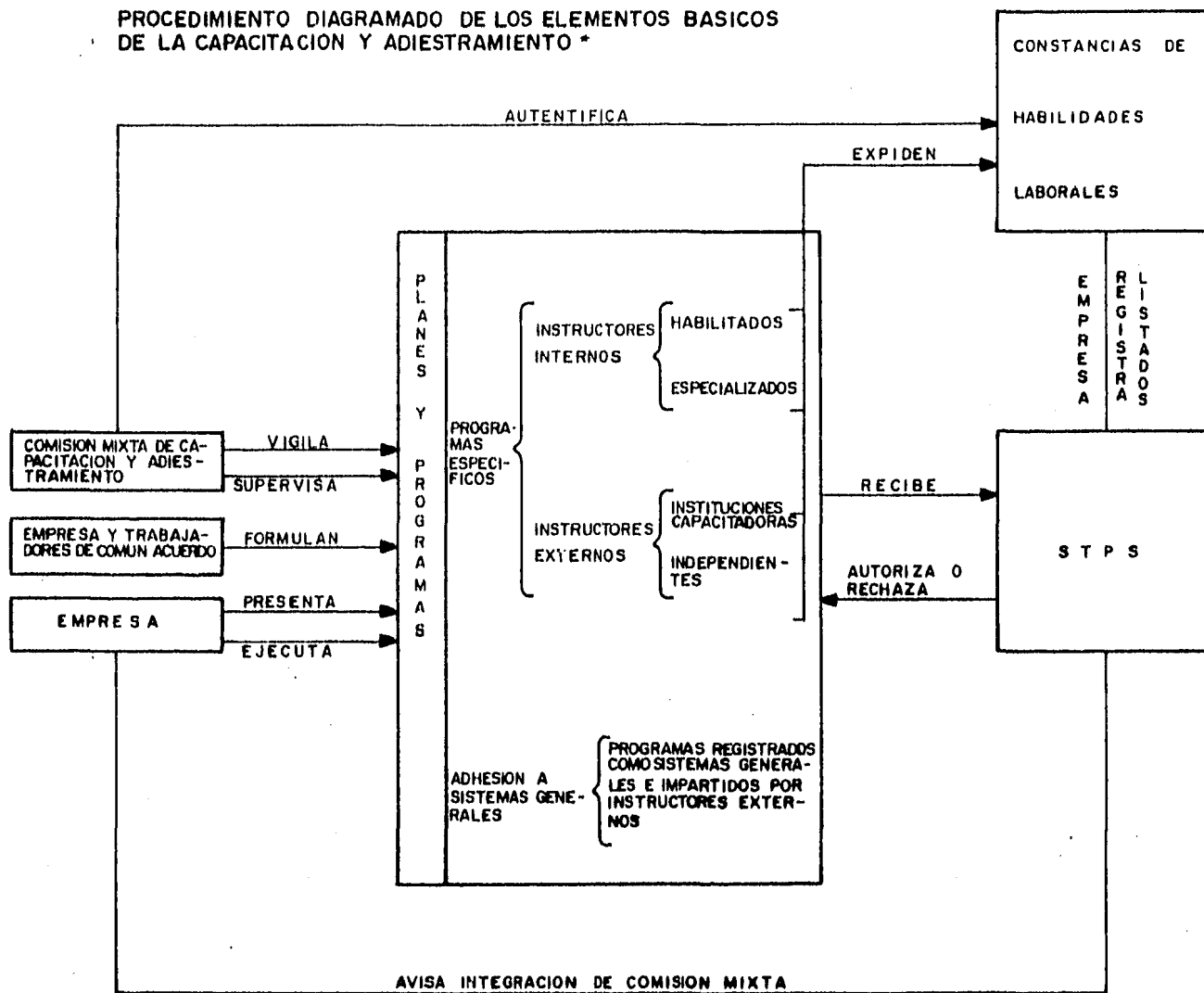
De lo anteriormente expuesto, se presenta a manera de síntesis en la gráfica No. 2, el Sistema Mexicano de Capacitación y Adiestramiento.

3.- INTERPRETACION Y ANALISIS.

En este rubro intentamos emitir un juicio general de cómo desde nuestro punto de vista se percibe el carácter legal de la capacitación, sin que pretendamos hacer comprobaciones hipotéticas que exigen de por sí un tratado completo y específico del tema, y conocimiento bastante amplio -- propio de juristas en la materia.

En términos generales, se observa que en la intención de la Ley está:

PROCEDIMIENTO DIAGRAMADO DE LOS ELEMENTOS BASICOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO *



* FUENTE: JORGE E. BEYER ESPARZA, "CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL TRABAJO." PAG.117, EDIT. EMPRESAS, MEXICO 1988.

- Conformar una estructura tripartita y democrática, integrada por los entes: Trabajador-Estado-Empresa, en donde para el primero la capacitación constituya un derecho y garantía de superación constante en el trabajo, para el segundo un ámbito de intervención reguladora y coordinadora entre trabajo y capital, y para el tercero una obligación y fuente de incremento de la productividad.
- Asegurar el equilibrio entre trabajo y capital y la eficacia de la capacitación a través de la figura de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- Controlar y asegurar la calidad de la enseñanza, al establecer una serie de requisitos indispensables para los organismos o personas que deseen impartir capacitación.
- Prever la obsolescencia de la enseñanza y garantizar el Derecho Social a la Capacitación, al requisitar los programas por períodos -- no mayores de cuatro años y de que éstos abarquen todos los niveles y puestos existentes.
- Hacer efectiva la obligación y el Derecho a la capacitación, al contemplar una serie de sanciones por su incumplimiento

Para concluir con este análisis, hemos considerado importante dar a conocer los siguientes comentarios relacionados de alguna manera con el mismo:

" ... la formación es un derecho fundamental y una necesidad básica, que debería estar al alcance de toda persona, varón o mujer, joven o adulto que la desee. Es un proceso que dura toda la vida y no se limita a la formación inicial, sino que prosigue continuamente del primero al último día de trabajo de cada individuo". (Francis Blanchard . Director General de la Organización Internacional del Trabajo. Expuesto en la Conferencia Internacional del Trabajo en 1980). (3)

" El Derecho a recibir capacitación, forma parte de la "Declaración de los Derechos Sociales" y por tanto es norma básica de carácter jurídico y norma imperativa que tiene como fin perfeccionar el equilibrio social en las relaciones Trabajo-Capital." (4)

(3) Beyer Esparza, Jorge E., Capacitación y Adiestramiento en el trabajo. Edit. Emiprés. México 1982. Pag. 79

(4) Vélez González, Ramón, et. al. "La Auditoría Administrativa como Herramienta de Mejoramiento a los Planes de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos". México, UNAM. Fac. Cont. Admón. 1981. Pág. 36

C A P I T U L O III

C A P I T U L O III

EL SISTEMA DE CAPACITACION.

1.- CONCEPTO:

Es conveniente precisar que tradicionalmente la capacitación se consideraba como una tarea esporádica, que se realizaba sin seguir un ordenamiento lógico y sin técnicas específicas. Sin embargo en la actualidad, estas apreciaciones se han modificado gracias al nuevo enfoque sistémico que los estudiosos en la materia han dado a la capacitación.

Este nuevo enfoque lo constituye el sistema de capacitación, el cual - definimos como:

- Un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que siguiendo cada una de ellas procedimientos específicos y - valiéndose de recursos humanos técnicos, materiales y financieros, están encaminadas a mejorar los conocimientos, - destrezas y habilidades intelectuales de un individuo, así como la eficacia de una organización.

Partiendo del anterior concepto, se procederá a desarrollar con mayor detalle todos los componentes que integran el sistema de capacitación.

2.- SUBSISTEMAS DE CAPACITACION.

Al conjunto de actividades del sistema de capacitación, se les ha identificado con el nombre de subsistemas, y son básicamente los siguientes:

- 2.1. Determinación de necesidades de capacitación.
- 2.2. Elaboración de programas de capacitación.
- 2.3. Habilitación de programas de capacitación.
- 2.4. Ejecución de programas de capacitación.
- 2.5. Evaluación de la capacitación.

2.1. Determinación de necesidades de capacitación.

2.1.1. Objetivos del subsistema.

En una organización, cualquier intento que se haga por capacitar requiere de identificar primeramente las necesidades que se tienen al respecto, definir si los problemas que hay que atender conciernen a esta actividad, determinar que áreas, niveles y personas la requieren; situaciones que -- constituyen precisamente los objetivos de este subsistema.

2.1.2 Concepto:

Se dice que la determinación de necesidades de capacitación, "es el procedimiento que nos permite identificar las diferencias medibles y cuantificables existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes establecidos en los objetivos de un puesto y aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que una persona tiene" (5), en otras palabras, la identificación de las diferencias entre lo que debería hacerse en un puesto y lo que realmente hace una persona.

2.1.3. Niveles de identificación, tipos y procedimiento de detección de necesidades de capacitación.

En una organización existen básicamente tres niveles en los cuales pueden ser identificadas las necesidades de capacitación, a saber:

- a.- Nivel organizacional o por área: Se identifican en unidades administrativas de la organización, como direcciones, gerencias, departamentos. Se refiere a las limitaciones o problemas generales que presenta la organización como estructura orgánica. Generalmente se presentan por cambios en los sistemas y procedimientos de trabajo.

(5) Patiño Peregrina, Humberto. S. Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación. En Revista. Pedagogía para el Adiestramiento. -- Vol. IX. Núm. 35. Abril-Junio, 1979. Pag. 12.

- b.- Nivel ocupacional o por puesto: Se identifican en un grupo de personas de un mismo puesto y ocupación, como secretarias, vendedores, analistas, etc. Se refiere a limitaciones y deficiencias en sus conocimientos, habilidades y actitudes. Se presentan por cambios de maquinaria y equipo ó en metodos y procedimientos de trabajo.
- c.- Nivel Individual: Se identifican por empleado de manera unipersonal y están en relación con los requisitos exigidos por el puesto. Se refiere a limitaciones y deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes de un trabajador en particular.

Los tipos de necesidades que podemos identificar en cualquier de los tres niveles anteriormente mencionados, pueden presentarse a su vez bajo dos modalidades: de forma manifiesta y/o encubiertas. Las primeras son evidentes y por tanto su investigación es sencilla, generalmente se originan por ingreso de nuevo personal, movimientos de personal por ascenso y/o transferencias, cambios en sistemas y procedimientos de trabajo, cambios en maqui-

na y equipo, entre otras causas. Las segundas - no son detectadas a primera vista, sino a través de técnicas específicas y de investigaciones más profundas.

Alfonso Siliceo por su parte, clasifica las necesidades de capacitación de la siguiente forma:

- Necesidades del individuo.
- Necesidades del grupo.
- De solución inmediata.
- De solución futura.
- Que requieren de actividades informales de capacitación.
- Que requieren de actividades formales de capacitación.
- Que existen sobre la marcha.
- Que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Que la empresa puede resolver por sí misma.
- En que la empresa tiene que recurrir a fuentes externas de entrenamiento.
- Que se pueden resolver en grupo o individualmente.

- La entrevista.
- El cuestionario.
- Las listas de confrontación.

- Los manuales de organización y procedimientos:

Estos instrumentos administrativos, son de mucha utilidad, ya que nos proporcionan información -- acerca de los objetivos y políticas generales y específicos de la organización y unidades administrativas que la conforman. Permiten también - identificar la forma en que las tareas se deben realizar en un puesto y conocer la estructura orgánica con que cuenta la empresa, esta última información facilita la agrupación por puestos y - niveles de las necesidades de capacitación

- El Inventario de Recursos Humanos:

Es el proceso de recopilación de información, -- que nos permite identificar el potencial con que cuenta la organización en condiciones actuales y como se proyectará a futuro. Esta información se refiere al número de empleados en la organización y su categoría, número de empleados que se necesitan en cada categoría, niveles de habilidades y -

conocimientos individuales, actitud del empleado frente al trabajo y frente a la empresa, nivel de funcionamiento en cuanto a calidad y -- cantidad, sustituciones de ese puesto dentro y fuera de la compañía, tiempo y tipo de capacitación requerido para un principiante, etc.

- La descripción de puestos:

Es la técnica que permite consignar en forma - escrita las funciones que deben hacerse en un puesto, conforme a dos modalidades, en forma - genérica y en forma analítica, En la primera - se explica en forma sintetizada la actividad - que caracteriza al puesto, sin entrar en detalles; en la segunda se describen más ampliamente las funciones del puesto.

Las descripciones de puestos con fines de capacitación, son de suma utilidad, ya que al tener perfectamente definidas las actividades que deben realizarse, se puede llevar a cabo una evaluación objetiva del personal que las realiza y especificar con precisión en que actividades y el orden en que se requiere la capacitación.

- La observación: Es la técnica de recopilación de información que permite en forma directa percibir el desempeño de un puesto en el propio lugar de trabajo y que facilita el registro de todas y cada una de las actividades -- que ahí se desarrollan.

La ventaja de esta técnica es que hace más objjetiva la investigación, aunque es recomendable se haga por personas con suficiente experiencia en el uso de esta técnica.

- La entrevista: Es la técnica que mediante un dialogo llevado a cabo entre el investigador y el trabajador, se pretende obtener información respecto al desempeño en el puesto, la satisfacción que los empleados sienten en el trabajo; además dá oportunidad al trabajador para sugerir posibles soluciones a problemas.

La forma de entrevista puede ser estructurada o semiestructurada. La primera se realiza con preguntas concretas y previamente determinadas, la segunda con preguntas sobre aspectos genera*

les. La selección que se hace de cualquiera de estas, depende de la información que se requiera.

El cuestionario: Esta técnica consiste en que -- a través de formas impresas en las que se asignan una serie de preguntas estandarizadas, los empleados proporcionan información general acerca de su trabajo a la persona o investigador que las aplica. El inconveniente de esta técnica radica en -- que la información se ve restringida, pues está -- limitada a las respuestas concretas.

Las ventajas de utilizar cuestionarios radican en que son más económicos que las entrevistas, pueden ser aplicados a mayor número de personas, se requiere menos habilidad para aplicarlos, entre otras.

Listas de confrontación: Este método consiste en descomponer una tarea o actividad en una lista de tallada de sus partes, la cual se proporciona en copias a cada una de las personas que se están investigando, las que a su vez señalan en su lista respectiva los aspectos en los que les gustaría --

tener más conocimientos o destrezas. Es recomendable en estos casos tener una gráfica donde se vayan asentando las respuestas para que al finalizar se identifiquen las frecuencias de elección de las personas en cada uno de los puntos, lo que permite conocer aquello en lo que el grupo desea se le capacite.

20. Obtener el desempeño actual de las personas que ocupan esos puestos. Para este efecto, es recomendable se obtenga la información haciendo uso de instrumentos y técnicas, que pueden ser los siguientes:

- El inventario de recursos humanos.
- La observación.
- La entrevista.
- Los cuestionarios.
- Pruebas.
- Registros de personal.
- Índices.

Las pruebas: Son instrumentos estandarizados de acuerdo a los conocimientos específicos que debe poseer el trabajador. A través de ellas se puede obtener información acerca de las aptitudes que poseen los trabajadores con respecto a su puesto específico.

Registros de personal: Esta técnica consiste en obtener de los archivos de la empresa, información sobre los registros que reflejan el desempeño de los trabajadores. Como ejemplo de dichos registros se tienen los de asistencias, experiencias, escolaridad, tiempos extras, promociones; cambios, etc.

Indices: Esta técnica consiste en obtener datos sobre costos horas-hombre, niveles de producción, control de calidad, rotación de personal, calificación de méritos, promociones, transferencias y salarios.

30. Analizar comparativamente el desempeño actual de las personas que ocupan un puesto con los resultados esperado en dicho puesto.

Para facilitar esta función es recomendable se clasifique y ordene la información obtenida en la etapa anterior, de la siguiente forma:

- a). Organizar y clasificar la información por actividades que se tengan y de acuerdo a los puestos existentes en la empresa.
- b). Ordenar de acuerdo a cada puesto existente, la información que con respecto a características físicas, de conocimientos, habili-
dades, experiencias, escolaridad y otras, se tengan de los trabajadores de la empresa.
- c). Clasificar los resultados obtenidos del aná-
lisis de los registros de personal e indi--
ces.
- d). Una vez que se clasificó y ordenó la informa-
ción sobre el desempeño actual, se compara -
contra los resultados esperados o lo que se
estableció debía hacerse en un puesto.

40. Identificar las necesidades de capacitación.

Esta actividad se lleva a cabo analizando en que medida las discrepancias encontradas al hacer el análisis comparativo, requieren ser atendidas a través de acciones específicas de capacitación y cuales a través de otras vías.

El resultado de una detección de necesidades debe contener en resumen lo siguiente:

- a). El orden en que el personal de la empresa requiere capacitación.
- b). Las actividades en que se requiere la capacitación.

Y poseer las características siguientes:

- a). Tener validez.
- b). Ser confiable.

Esto dará los elementos para que por una parte, los directivos visualicen con mayor precisión cada necesidad detectada, sugieran alternativas de-

acción y tomen las decisiones más acertadas, y por otra, para que los planes y programas a -- realizar se encuentren conformados de acuerdo a prioridades.

Por lo anteriormente expuesto, en la gráfica número 3 se ilustra a grandes rasgos el seguimiento de una detección de necesidades.

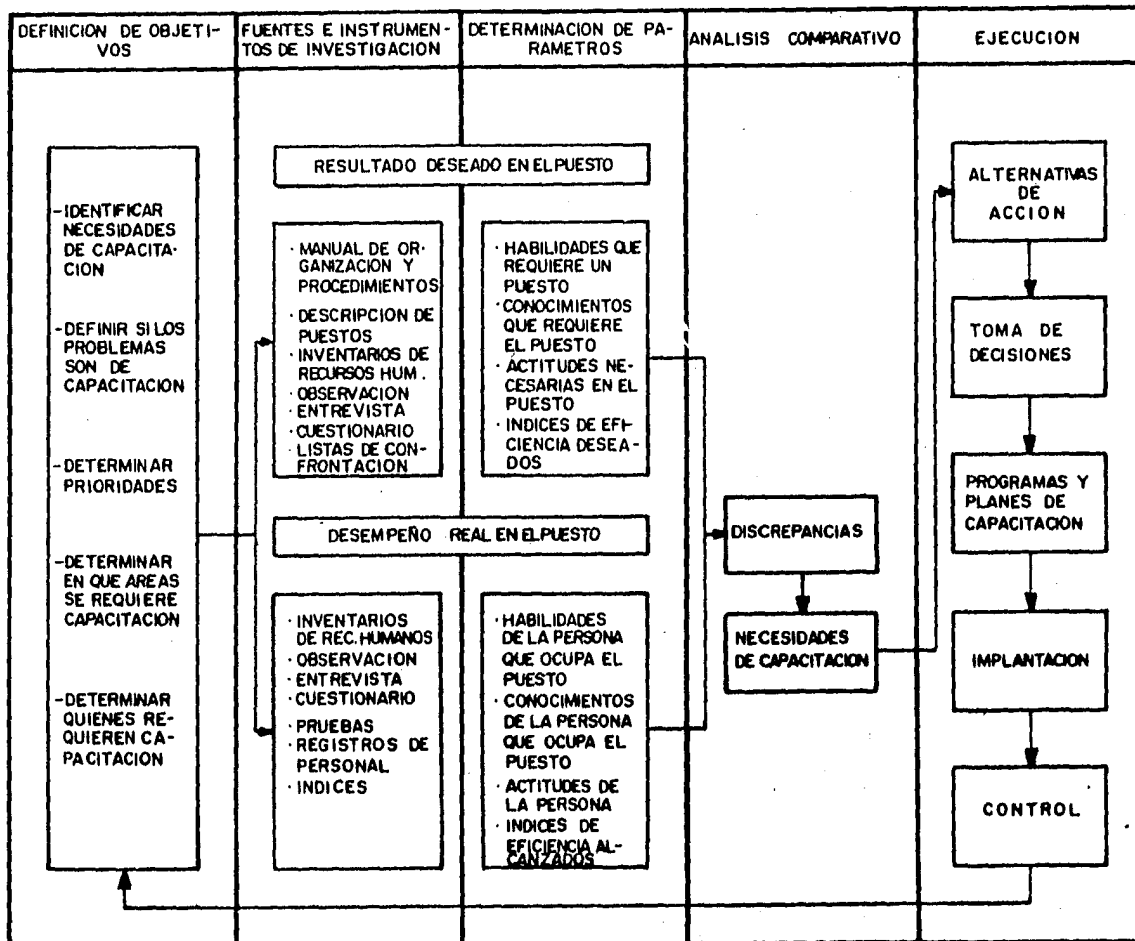
2.2. Elaboración de programas de capacitación.

2.2.1. Objetivos del subsistema:

El realizar un programa de capacitación en una organización, tiene como finalidades principales las que a continuación se mencionan:

- a). Establecer y definir los objetivos de aprendizaje generales y específicos.
- b). Formular y estructurar didácticamente un programa, considerando las características de los destinatarios, el lugar y períodos de ejecución.

PROCEDIMIENTO DIAGRAMADO PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION *



* FUENTE PARCIAL: CABALLERO MELLADO VALENTIN A. Y OTROS. "SISTEMA DE CAPACITACION" PRACTICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL, F.C.A., UNAM, FEB/84

- c). Preveer las evaluaciones a realizar.
- d). Precisar la forma de instrucción de los cursos.
- e). Determinar los recursos y materiales requeridos para los cursos.

2.2.2. Concepto:

La elaboración de programas de capacitación, es el procedimiento que nos permite formular un plan que señale los objetivos, las actividades, los instrumentos, las técnicas y tiempos requeridos que permitan el aprendizaje.

2.2.3. Consideraciones y procedimientos para elaborar un programa de capacitación.

Una vez que se han determinado las necesidades de capacitación y se ha elaborado un diagnóstico de las mismas, así como las características y número de participantes, se procede a la elaboración del programa de capacitación.

Se confirma así lo establecido en la definición del sistema de capacitación, en lo referente a la inte-

relación que guarda cada subsistema, de tal suerte que no se puede elaborar el programa, sin antes haber hecho la detección de necesidades.

Para elaborar un programa de capacitación se recomienda también seguir un procedimiento, el cual está constituido por las cinco fases siguientes:

1a. La redacción de objetivos: Los objetivos constituyen la guía del proceso de capacitación, ya que permiten por una parte, determinar la estructura y amplitud del programa, las técnicas de instrucción y el material didáctico a utilizar; y por otra, tienen como propósito básico comunicar a los participantes lo que se espera del curso, estimular la atención y el interés sobre este y precisar las ventajas que se esperan alcanzar con el mismo.

Por lo anterior, es importante considerar dos situaciones al momento en que estos se establezcan, una de fondo y otra de forma. Respecto a la primera, es necesario tomar en cuenta

quiénes dentro de la organización colaborarán en su redacción, para lo cual es recomendable que los responsables de las áreas en dónde va a impartirse la capacitación, cooperen a este respecto, lo cual agiliza el proceso y se asegura que dichos objetivos estén basados en las necesidades específicas que cada área tiene.

En cuanto a la situación de forma, se toma en cuenta la manera de como se redacten dichos objetivos. En este sentido se recomienda tomar en cuenta lo siguiente:

- a). Presentación. Que tenga un carácter introductorio, de tal forma que llamen la atención de los participantes al curso.
- b). Formas de conducta. Que describan la actuación de los participantes en el trabajo, una vez concluida la capacitación.
- c). Condiciones de operación. Que describan las situaciones en las cuales se manifes--

tarán las formas de conducta. Las condiciones pueden ser de cuatro tipos: A partir - de determinada información, en qué circunstancias, con qué equipos y en qué sitios.

Un ejemplo que puede ilustrar lo anteriormente expuesto, es suponiendo un curso para elaborar una nómina a un "x" número de empleados del Departamento de Personal.

- a). Presentación. Lograr que los participantes al curso al concluir la capacitación, sean capaces de conocer el procedimiento para - realizar una nómina manual.
- b). Formas de conducta. Realizar la nómina de las 50 personas que integran el Departa--mento de Ventas, sin cometer errores.
- c). Condiciones de operación: Usando las ta--blas de I.S.P.T., IMSS y formatos respectivos (información), dos días antes de terminar la quincena (circunstancia), usando máquinas sumadoras (equipo), en la sección -

de sueldos y salarios de la Compañía (sitio).

Por último, en lo referente a la redacción de objetivos, se distinguen dos tipos fundamentales: los objetivos generales y los específicos. Los primeros dan a conocer de forma global lo que el participante deberá hacer al concluir la capacitación y los segundos detallan en forma precisa cada actividad a realizar. Estos últimos constituyen las base para determinar la estructura del contenido de un programa.

2a. Estructuración del contenido. Esta fase consiste en organizar y estructurar los temas del curso, en forma clara, comprensible y estimulante y darle al contenido del curso una secuencia y presentación lógica. Para lo cual se recomienda lo siguiente:

- a). En función de la naturaleza de la tarea, ordenar los temas del contenido.
- b). Integrar el contenido en unidades de instrucción, las cuales constituyen secciones inde--

pendientes con objetivos específicos.

- c). Asignar una numeración a las unidades de instrucción, de acuerdo a la secuencia lógica de la capacitación.
- d). Vigilar que los temas se relacionen en forma lógica, de tal manera que cada uno surja del anterior y conduzca al siguiente:
- e). Verificar que los módulos de instrucción, - - sean significativos por su contenido al logro de los objetivos, de amplitud conveniente, in dependientes, aunque relacionados con los demás módulos.
- f). Evitar temas aislados y mal ubicados.

A este respecto conviene aclarar en que consisten los módulos de instrucción y los temas. Los primeros son rubros completos del curso, que satisfacen uno o varios objetivos específicos; y los segundos, son elementos fundamentales de un progra-

ma , integrados para lograr un objetivo específico, que en conjunto forman un módulo de instrucción.

3a. Selección de técnicas y material didáctico. Una vez que se han definido los objetivos y estructurado el contenido del curso, es necesario determinar los instrumentos que sirvan de apoyo y faciliten el aprendizaje en el proceso de capacitación. Dichos instrumentos se clasifican en: técnicas didácticas y materiales didácticos.

Las técnicas didácticas: Son un conjunto de pasos organizados que permiten al participante e instructor, alcanzar los objetivos planteados y facilitar la formación de aptitudes y actitudes para un mejor desarrollo del trabajo.

Algunas de las técnicas susceptibles de ser utilizadas con fines de capacitación son las siguientes:

- a). Análisis de casos.
- b). Métodos de clase.

- c). Instrucción en el trabajo.
- d). Conferencias.

a). Análisis de casos: Es el método a través del cual se da oportunidad al participante para que se ejercite en la solución de problemas, valiéndose de sus propias capacidades intelectuales y conocimientos adquiridos.

El procedimiento utilizado en este método, -
consiste en lo siguiente:

- El instructor entrega el caso a resolver -
al participante para que lo estudie y lo -
prepare para la reunión.
- Posteriormente el instructor presenta el -
caso al grupo, se revisa y resuelven dudas.
- Se dá un tiempo considerable para que los
participantes lo analicen y den soluciones
a través de un informe escrito.

- Se discuten los informes en el grupo y, finalmente se recogen cada uno de ellos por el instructor, para su estudio y comentarios posteriores con el grupo.

La desventaja de este método radica en que al utilizar casos ficticios los participantes no aplican sus conocimientos a situaciones reales.

- b). Métodos de clase: Es uno de los métodos más utilizados tradicionalmente con fines de instrucción. La clase consiste en una presentación preparada de conocimientos, información o aptitudes cuyos propósitos son: que los oyentes entiendan o capten el mensaje del que la imparte, informar o instruir al auditorio, motivar, persuadir e influenciar las actitudes de los participantes.

Para seleccionar este tipo de método es necesario considerar los siguientes factores:

- Los conocimientos y experiencias del instructor en relación con el conocimiento y experiencia del grupo.

Generalmente entre mayor conocimientos de un tema tenga el instructor y menor el grupo, su efectividad es mayor. Si sucede a la inversa, lo recomendable es usar otros métodos en donde el grupo participe, por ejemplo mesas redondas.

- El número de participantes.

Es recomendable cuando los grupos son grandes. Generalmente dónde existan más de veinte participantes.

- El factor tiempo.

En este caso es recomendable el método, cuando el instructor maneje principios, conceptos y hechos, que en condiciones de participación grupal ocuparían demasiado tiempo.

- La naturaleza de la información.

Puede así mismo utilizarse el método, cuando la información se refiere a situaciones des-

criptivas y a narraciones de hechos.

Algunos temas de capacitación para los que la clase es el método idóneo, de acuerdo a los factores antes mencionados son:

- Orientación sobre la historia de la empresa, conocimientos de la planta, organización, políti-
cas y productos.
- Explicación y demostración de productos.
- Explicación de principios o conceptos económi--
cos, políticas fiscales, políticas de relaciones
públicas de la empresa.
- Explicación de sistemas de archivo o cualquier -
otra operación de oficina.
- Información de políticas, objetivos y proyectos
nuevos de la empresa.

Dentro de las ventajas y desventajas de utilizar el método de clase, se encuentran las siguientes:

Ventajas:

Es más directo.

Más claro.

Mejor controlado por el instructor.

Ahorra tiempo.

Desventajas:

Puede ser aburrido.

Falta participación del grupo.

Requiere preparación cuidadosa.

Requiere habilidad oratoria.

- c). Instrucción en el trabajo: Es el proceso a través del cual se pretende enseñar al trabajador mediante la práctica misma de la labor y bajo supervisión del jefe de departamento. Dicho proceso consta de las siguientes partes:

Preparación: Etapa en la cual se le da la confianza al trabajador, definiéndole con claridad el trabajo que va a desempeñar, averiguando lo que el participante ya sabe del trabajo, colocándolo en la mejor posición para que pueda ver la operación claramente y ganándose su interés.

Presentación: Fase en la que el instructor describirá y realizará la operación, tal como se espera la haga el participante al concluir la acción capacitadora.

Prueba: Etapa que consiste en dejar que el trabajador realice la tarea bajo el cuidado del instructor.

Inspección: Es el procedimiento final que sigue el instructor para confirmar el aprendizaje del participante una vez terminada la acción capacitadora.

- d). Conferencias: Es el método a través del cual un grupo de personas se reúnen para buscar ideas, examinar problemas, criticar y aprobar procedimientos y sugerir conclusiones, con el fin de mejorar el desempeño de una labor.

"Una conferencia tendrá éxito, en la medida que permita que todos los miembros contribuyan con sus propias experiencias y opiniones al acervo de experiencias y opiniones de los otros, y en la medida

que logre que todos comprendan el significado de
"una experiencia de grupo." (6).

Es importante aclarar que la selección que se haga de cualquiera de las técnicas didácticas, debe de adecuarse a los objetivos del curso, su contenido, los recursos disponibles; así también deben de ser conocidas y manejadas por el instructor.

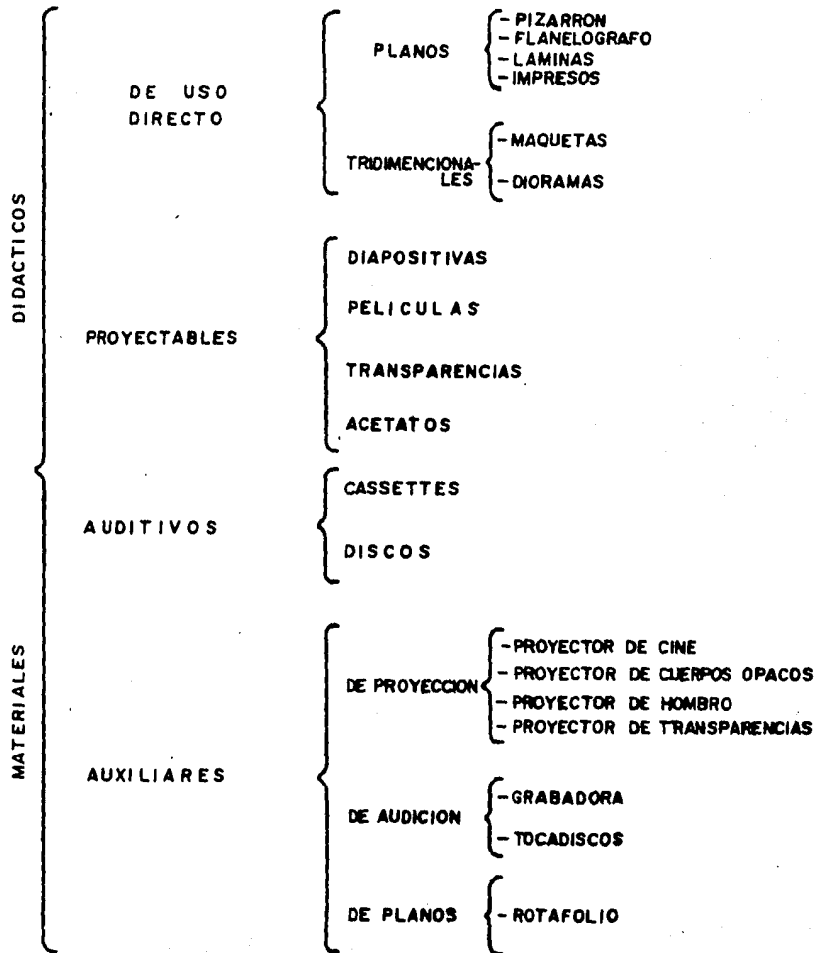
Los materiales didácticos: Son instrumentos complementarios de las técnicas didácticas y cuyas funciones son el facilitar la comunicación entre el instructor y el participante y servir de apoyo al instructor al momento de impartir el curso.

Los materiales didácticos susceptibles de ser utilizados con fines de capacitación, son los que se muestran en la gráfica número 4.

Por otra parte, conviene señalar que para seleccionar los materiales didácticos a utilizar, es recomendable considerar factores tales como:

(6) Lerda W., Louis, Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.
Edit. Diana. México. Pág. 177.

DIAGRAMA QUE MUESTRA LA CLASIFICACION DE LOS MATERIALES DIDACTICOS SUCEPTIBLES DE UTILIZARSE CON FINES DE CAPACITACION .



- Las características de la técnica elegida para impartir el curso.
- El número y características de las personas que serán capacitadas.
- Los recursos disponibles y el costo del material.
- El tiempo que requieran para su elaboración.

4a. Determinación de los criterios para evaluar. Las formas que se establezcan para evaluar el curso dentro del programa es de suma importancia, ya que a través de estas se podrá conocer los grados de avance que se vayan presentando en el proceso enseñanza-aprendizaje, será posible verificar la adquisición de aptitudes y actitudes - que los capacitandos tengan en el desarrollo de su trabajo, darán la pauta para realizar ajustes necesarios - al propio programa y se podrá conocer en que medida se alcanzan los objetivos.

En esta fase por tanto, se establecen los momentos y tipos de evaluación que deben realizar, los cuales pueden ser:

Por el momento en que se realicen:

- Previa a la capacitación o diagnóstica

- Durante el desarrollo de la capacitación o formativa.
- Durante el desarrollo del trabajo o de seguimiento.

Por los elementos que se evalúan:

- Evaluación del aprendizaje.
- Evaluación de los recursos.
- Evaluación del desempeño.
- Evaluación de costo-beneficio.

5a. Organización del curso. Esta etapa constituye la última del proceso en la elaboración de los programas de capacitación, y consiste en establecer toda la información correspondiente a la operación general del curso y está integrada a su vez por las siguientes subfases:

1a. Determinación de los participantes al curso: En la cual se establecen los datos siguientes:

Número: Se registrarán la cantidad de participantes al curso.

Escolaridad: Se asentará el nivel académico que tenga cada uno de los participantes.

Puesto que desempeña: Se registrarán las unidades de trabajo que cada participante ocupa dentro de la estructura orgánica.

2a. Selección del sitio para el desarrollo del curso:

Es bien importante que se considere dentro del programa, las condiciones físicas y ambientales que se deben tener para impartir el curso; pues son variables que aunadas con una buena selección de técnicas y materiales didácticos, permitirán que el proceso de enseñanza-aprendizaje alcance los objetivos previamente definidos.

Por tanto es necesario tomar en consideración lo siguiente:

- Que el lugar que se seleccione para impartir un curso, esté acorde con los recursos económicos y/o físicos de los que disponga la organización.
- Que el sitio que se elija, vaya de acuerdo con el tipo de curso a impartir y número de participantes del mismo.

- Que los locales que se seleccione tengan una -
adecuación respecto a:

Tamaño.

Luminosidad.

Acústica.

Visibilidad.

Espacios.

Ventilación.

3a. Solicitar al instructor, la guía de instrucción.

Aún cuando ya se tengan dentro del programa todos los elementos que servirán para iniciar su implementación, es indispensable, solicitar la guía de instrucción.

Dicha guía será realizada por el instructor y en la cual precisará con detalle, qué es lo que va a enseñar, con qué orden, a través de qué actividades y en qué tiempo.

2.3 Habilitación del programa de capacitación.

Corresponde a la habilitación proporcionar al sistema, todos los recursos necesarios tanto materiales como humanos que -

hagan posible la ejecución del programa de capacitación, supe-
ditándose al financiamiento y a los requisitos previamente
establecidos en dicho programa.

Para lograr lo antes mencionado, se han considerado como fun-
ciones primordiales de este subsistema, las siguientes:

- a). Seleccionar las instalaciones que se vayan a utilizar.
 - b). Seleccionar y adquirir el equipo necesario para realizar los eventos.
 - c). Seleccionar y contratar instructores preparados.
 - d). Efectuar convenios para desarrollar los eventos que con-
templa el programa.
- a). Selección de instalaciones: Para realizar esta tarea se deben de considerar por un lado, las características del contenido, las técnicas, los materiales didácticos y el número de participantes que se hayan determinado en el programa, y por otro, el presupuesto que la organización haya asignado al mismo.

Si por ejemplo el programa requiere reuniones de grupo esporádicas durante el período en que este dure, es recomendable y económico alquilar un salón equipado con sistema de sonido y proyección.

Si el programa requiere reuniones frecuentes, es más económico invertir en una sala de capacitación permanente, además de que siempre está disponible y no se requiere viaje o transporte de los participantes.

Si se han considerado las conferencias y películas, es de mucha utilidad un auditorio.

Además se debe de considerar que el sitio que se elija tenga suficiente ventilación, lo que evita la somnolencia o distracción de los participantes. Que cuente con suficientes accesos, que las paredes y techos del salón aislen los ruidos, etc.

- b). Selección y adquisición de equipo: Las mismas consideraciones señaladas para seleccionar las instalaciones, se toman en cuenta al realizar esta tarea, además de considerar el tamaño y características del sitio elegido.

Si por ejemplo el sitio elegido requiere de acondicionamiento de asientos, será necesaria la adquisición de sillas o butacas cómodas, suficientes y que vayan acorde con el espacio que se tiene.

Si las actividades de capacitación requieren el uso de mesas en las cuales los participantes puedan trabajar, se procurará que éstas tengan el tamaño suficiente que permita al participante escribir y mover los brazos libremente.

Si se hará uso de diagramas, cálculos o se exhibirán cuadros o cartas durante los eventos, será necesario adquirir pizarrones, rotafolios, cartulinas, marcadores, gises, borradores, etc.

Si se ha establecido en el programa el uso de materiales didácticos audiovisuales, se cuenta con el sitio y presupuesto para utilizarlos, se podrán adquirir o rentar según el caso: proyectores, películas, grabaciones, etc.

- c). Selección y contratación de instructores preparados. Esta tarea puede realizarse eligiendo del personal de la misma empresa, aquel que por su experiencia y conocimiento

tos sea capaz de desarrollar los eventos que el curso - contempla ó contratar los servicios de especialistas ex ternos.

La selección de personal idóneo capaz de transmitir efi cazmente sus conocimientos, se ha considerado sin embar go una tarea difícil por lo que se hace necesario tomar en cuenta, que los instructores que sean seleccionados, reúnan las siguientes características:

- Que conozcan el trabajo que han de hacer.
- Que tengan deseos de enseñar a otros.
- Que estén concientes de la producción de calidad.
- Que posean habilidad para transmitir ideas a otros.
- Que sean fieles para la organización y sus objetivos.

Y que se les de entrenamiento o posean experiencia en:

- Conducción de grupos.
- Preparación de materiales didácticos.
- Los principios psicológicos del aprendizaje.
- La preparación de pruebas de aprovechamiento.

d). Efectuar convenios: Esta tarea se lleva a cabo, cuando la organización recurre a fuentes externas especializadas para que se encarguen de llevar a cabo la acción capacitadora; con las que se realizan acuerdos sobre el alcance, dimensiones y costos de sus servicios, tiempo y segmentación del curso, relaciones con el personal de la organización, etc.

Cuando se vayan a realizar contratos con fuentes externas, es recomendable que el Director de Capacitación conozca y esté bien informado de aquellas instituciones que cuentan con miembros competentes, cuyos servicios sean reconocidos y útiles para los fines que se pretenden con la capacitación.

Existen en México, una serie de organismos que brindan asesoría en lo referente a la capacitación, algunos de los cuales se mencionan a continuación:

AMEDA. Asociación Mexicana de Educación de Adultos, A.C.
CECATI. Centro de Capacitación para el trabajo Industrial.
CEDEFT. Centro de Experimentación para el Desarrollo de la
Formación Tecnológica.
CNCTyTM Centro Nacional de Ciencias y Tecnología Marina.

CONALEP	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica.
ENMACTI	Escuela Nacional de Maestros de Capacitación para el Trabajo Industrial.
ETIC	Escuelas Técnicas Industriales.
ICIA.	Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera.
IEPES.	Instituto de Estudios Políticos y Sociales.
INET	Instituto Nacional de Estudios del Trabajo.
IMSS	Intituto Mexicano del Seguro Social.
SEP	Secretaría de Educación Pública.
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México.

2.4. Ejecución de la Capacitación.

El propósito de este subsistema, es de llevar a cabo la capacitación prevista, una vez que ya se cuenta con todos los -- instrumentos, equipo, instalaciones y personal requerido, y por tanto tiene como funciones básicas las siguientes:

- Difundir y dar a conocer el curso a través de folletos, memorándums u oficios a las áreas de la organización y al personal participante.

- Integrar los grupos de acuerdo al número de participantes y a las características de los eventos a realizar.
- Registrar a los participantes que asistirán al curso.
- Inaugurar y realizar los eventos en el orden en que fueron programados.
- Elaborar las listas de asistencia.
- Supervisar la asistencia del instructor o instructores y de los participantes.
- Elaborar el material didáctico y proveer de éste a los participantes.
- Elaborar los informes por cada evento.
- Elaborar reportes de aprovechamiento.
- Aplicar los instrumentos de evaluación.
- Entregar el comprobante de participación a cada trabajador.

Todas las funciones anteriormente mencionadas, implican una responsabilidad que deberá ser compartida entre:

El Director de Capacitación y sus colaboradores: supervisan do y coordinando las actividades que se estén realizando.

Las unidades administrativas de la organización: facilitan- do información sobre la evolución que el participante vaya teniendo en el desarrollo de su trabajo.

Los instructores: desarrollando los eventos en el orden es- tablecido, motivando a los participantes durante las sesio- nes y en general haciendo posible el alcance de los objeti- vos en el proceso enseñanza aprendizaje.

Los participantes: asistiendo puntual y regularmente a las sesiones, atendiendo con interés las exposiciones que los - instructores realicen, y en general empeñándose por apren- der aquello para lo cual está siendo capacitado.

2.5. Evaluación de la capacitación.

Conviene precisar que así como en el proceso de comunica--

ción existe una última etapa de retroalimentación, a través de la cual el emisor se da cuenta si el mensaje que emitió fué recibido y entendido por el receptor en forma adecuada y deseada, así también, y haciendo una analogía, la organización a través del subsistema de evaluación, cuyo papel primordial es ser elemento de retroalimentación, obtendrá información precisa sobre los efectos que la capacitación tuvo en los participantes, el trabajo y el funcionamiento mismo de la empresa, que le permita tomar medidas correctivas si el proceso no cumplió con los objetivos previstos.

La información señalada en el párrafo anterior, es factible de ser obtenida al realizarse las siguientes evaluaciones:

2.5.1 Evaluación del aprendizaje.

2.5.2. Evaluación de los recursos.

2.5.3. Evaluación del desempeño.

2.5.4. Evaluación del Costo-Beneficio.

2.5.1. Evaluación del aprendizaje. En esta evaluación, se pretende estimar cuantitativamente el grado de - - aprendizaje alcanzado por los participantes durante el programa y al finalizar éste.

Permite apreciar el desarrollo del aprendizaje y - determinar dónde tiene que reforzarse la conducta - del participante.

Es útil también para identificar los momentos en que el aprendizaje adolece de errores, requiere correcciones, evita la repetición de los mismos y sus consecuencias en las siguientes etapas de instrucción.

Sirve así mismo, para determinar el éxito o fracaso de un programa de capacitación.

Este tipo de valuación es realizada regularmente -- por los instructores después de cada etapa importante de la instrucción.

Los instrumentos susceptibles de utilizarse para evaluar el aprendizaje pueden ser, entre otros, los siguientes:

- a). Las pruebas escritas.
- b). Las pruebas de ensayo.
- c). Las simulaciones.
- d). Los laberintos de acción

- a). Pruebas escritas. - Son documentos en los que se asignan una serie de reactivos que evalúan principalmente los conocimientos y habilidades intelectuales del participante. Dichos reactivos deben estar formulados en función de los objetivos que tenga la evaluación.

Si por ejemplo se requiere evaluar la memorización, pueden ser utilizadas las frases incompletas o las de complementación.

Si lo que se quiere evaluar es la habilidad para aplicar conceptos o teorías, pueden ser utilizados los problemas, etc.

- b). Pruebas de ensayo: Consisten en poner al participante a ejecutar la operación o tarea que le fué enseñada y evaluar dicha ejecución. Es recomendable en estos caso, se cuente con una forma de registro en la que se vayan asentando las acciones realizadas. Este tipo de pruebas sirve para evaluar principalmente las destrezas manuales.

c). Simulaciones. Con este instrumento, se trata de representar una situación similar a la presentada en las condiciones reales del trabajo, en -- dónde los participantes tienen que ejecutar la tarea aprendida, por lo que permite evaluar -- las actitudes que dichos participantes presentarían hacia su trabajo. Es recomendable en estos casos que se lleven a cabo con la intervención -- de personas con suficiente experiencia en la técnica de observación.

d). Laberintos de acción. Este instrumento de evaluación consiste básicamente en describir un caso -- por escrito y presentarlo al participante con -- una serie de alternativas, de las que selecciona -- rá una que lo lleve a encontrar con facilidad la solución si toma actitudes positivas.

2.5.2 Evaluación de los recursos. Este tipo de evaluación permite obtener información acerca del grado en que los materiales didácticos, las técnicas de conduc-- ción, las instalaciones, el instructor y la organi-- zación del programa lograron contribuir en el apren-- dizaje de los participantes, por consiguiente dicha

La información se maneja principalmente como retroalimentación para el programa y sus elementos constitutivos y operacionales.

La evaluación de los recursos en la organización, puede ser realizada por miembros de la misma, que previamente se seleccionen para tal efecto o por personas externas conocedoras de lo que es un efectivo programa; aunque en este último caso puede existir resistencia por parte de los coordinadores y ejecutores de los mismos.

En función de los aspectos que evalúa, finalidades y momento de la evaluación, presenta las modalidades siguientes:

a). Forma simple.

b). Forma estructurada.

a). Forma simple. En la cual se miden las reacciones de agrado o desagrado de los participantes ante el programa y los elementos que lo constituyen y es realizada generalmente durante el desarrollo del programa y al finalizar éste.

Los resultados que arroja este tipo de evaluación en muchas ocasiones constituyen una fuente de toma de decisiones para la organización sobre si continúa o suspende un programa.

Los instrumentos susceptibles de ser utilizados en la evaluación simple, pueden ser:

- La entrevista.
- El cuestionario.
- Los informes.
- La observación.

La entrevista y el cuestionario se utilizan generalmente para conocer la opinión que los participantes tienen acerca de los instructores, contenido del programa y de las instalaciones. Es recomendable en estos casos utilizar cuadros de concentración que facilite la interpretación de la información que se obtenga.

Los informes consisten básicamente en reportes orales o escritos a través de los cuales los instructores imiten un juicio sobre aspectos -

del programa. Es recomendable que de preferencia dichos informes se hagan por escrito a través de formatos y en base a criterios ya establecidos.

En cuanto a la observación, esta es útil para complementar los informes sobre el desarrollo del programa; la realizan generalmente especialistas conocedores de lo que es un efectivo programa de capacitación.

- b). Forma estructurada. En esta modalidad de evaluación de los recursos, se hace una medición de los alcances del programa una vez concluido este y la información que se obtiene sirve fundamentalmente para tomar medidas correctivas - en aquellos aspectos que impidieron el buen desarrollo del programa y perfeccionar aquello que sí contribuyó positivamente.

Los instrumentos utilizados para realizar esta evaluación, pueden ser:

- El cuestionario.
- La entrevista.
- La observación.

De estos tres instrumentos, es mucho más recomendable el cuestionario, en virtud de que requiere de menor tiempo y es de fácil manejo, - en tanto que la entrevista y la observación, - requieren de personal especializado y de mayor tiempo.

Se le ha denominado estructurada, ya que ésta se realiza generalmente siguiendo una metodología específica, cuyos pasos son los siguientes:

- Determinar los objetivos de la evaluación.
- Determinar el universo a estudiar.
- Elaborar una lista de las personas que proporcionarán la información.
- Seleccionar y elaborar en su caso el instrumento de investigación a utilizar.
- Recopilar la información.
- Concentrar e interpretar la información.

- Elaborar un informe de resultados.

2.5.3. Evaluación del desempeño. A través de este tipo de evaluación se obtiene información acerca del grado en que las personas que han estado sujetas a la capacitación han aplicado en el desarrollo de su trabajo aquellos conocimientos, destrezas, actitudes y habilidades intelectuales que fueron adquiridos durante el programa.

La evaluación del desempeño se realiza regularmente antes de implementar el programa y posterior al mismo en varias ocasiones. Esto permite que los resultados que se obtienen de la primera evaluación, sirvan de comparación con respecto a los resultados de las subsecuentes y que se identifiquen los avances que el participante ha tenido con la acción capacitadora. Esta evaluación puede ser realizada por las personas siguientes:

- La persona que recibió la capacitación.
- Su jefe.

- Sus subordinados.
- Sus compañeros.

Aunque es recomendable en este caso, una participación combinada ya sea jefe-subordinado, -- jefe, capacitado o capacitado-subordinado, ya - que de esta forma se evitan las apreciaciones de carácter unilateral que perjudiquen la objetividad de los resultados de la evaluación.

Los medios a través de los cuales se puede medir el desempeño, pueden ser entre otros, los siguientes:

- La técnica de observación.
- Los inventarios de habilidades.
- Las hojas de valuación de méritos.
- Los registros de observación
- Los controles de personal sobre asistencias, rotación de personal, ausencias por enfermedad o accidentes, etc.
- Los controles de producción referentes a desperdicios de materiales, rechazos, cantidades de producción, etc.

2.5.4. Evaluación Costo-Beneficio. Esta evaluación - -
consiste en hacer una estimación de los cos--
tos en los que se incurrió al planear y ejecu-
tar un programa de capacitación y compararlos
contra los beneficios que la capacitación apor-
tó a la empresa.

La información obtenida en esta evaluación --
sirve fundamentalmente para comprobar a la al-
ta Dirección de la empresa, que los recursos -
destinados a la capacitación están redituando
una utilidad medible; para que el personal -
coordinador de la capacitación determine en qué
grado de eficiencia se cumplieron los objetivos
y satisfizo las necesidades de capacitación y -
justifiquen que la capacitación más que un gasto
representa una inversión, por último para que -
el personal responsable de administrar los pro-
gramas de capacitación comprueben las contribu-
ciones y logros que sus actividades hacen a las
metas y objetivos de la organización.

La evaluación del costo-beneficio es realizada

una vez que el programa ha concluido y ya que se tienen los elementos suficientes para poder cuantificar los resultados a través de un procedimiento específico, constituido por las fases siguientes:

1a. Determinación de los costos de capacitación.

2a. Evaluación de los beneficios.

1a. Determinación de los costos de capacitación.

En esta etapa se calcula el costo en pesos de los elementos que integran un programa de capacitación, como ejemplos de éstos tenemos:

En la planeación del programa:

- Sueldos del personal responsable.
- Honorarios por asesoría.
- Gastos por la determinación de necesidades de capacitación.
- Gastos administrativos, etc.

En la ejecución del programa:

- Remuneración a instructores.

- Renta o depreciación de equipo e instalaciones:
- Transporte y viáticos, en caso de realizarse fuera del lugar de trabajo.
- Local e instalaciones.
- Material didáctico.
- Costo del curso, cuando se imparte por una institución especializada.
- Costo de interrupción de la producción, si el programa interfiere en acciones productivas, etc.

En la evaluación del programa:

- Sueldos al personal responsable.
- Sueldos a los asesores.
- Materiales, etc.

Los elementos anteriormente listados, de ninguna manera constituyen una clasificación rígida, ya que va a depender del contenido y extensión que cada programa tenga para su determinación.

2a. Evaluación de los beneficios: Esta etapa - consiste básicamente en realizar la medición de aquellos resultados que favorecerían a la empresa, después de haberse reali

zado las acciones de capacitación. Dichos resultados se obtienen a través de los -- indicadores de beneficios que pueden ser localizados en dos areas principales de la organización: la de producción y de relaciones interpersonales y control de personal, como se expone a continuación:

Indicadores de beneficios de producción:

- Eliminación total o parcial de desperdicios de material.
- Mejoramiento en la calidad del producto.
- Mejoramiento en la calidad de supervisión.
- Aumento en la cantidad de producción.
- Aumento en las ventas.
- Aumento en las utilidades.
- Reducción del número de piezas rechazadas.
- Reducción de composuras o fallas en maquinaría y equipo.
- Disminución de quejas de clientes.
- Disminución de errores de los empleados.

Indicadores de beneficios de Relaciones

Interpersonales y Control de Personal:

- Mejoramiento en la interpretación y aceptación de las políticas y objetivos de la organización.
- Mejoramiento de la comunicación entre jefes y subordinados, entre jefe y jefe y entre los mismos subordinados.
- Mejoramiento de las relaciones con los clientes.
- Mejoramiento en la interpretación y aceptación de los planes de producción o administrativos de la empresa.
- Disminución de quejas entre el personal.
- Disminución de conflictos laborales.
- Reducción del número de ausencias.
- Reducción del número de retardos.

Debido a que los objetivos que cada programa tiene, varían de acuerdo a las características de cada organización, la totalidad o parte de los indicadores antes listados pueden ser seleccionados o bien determinados según cada caso concreto, para que

posteriormente se traduzcan a unidades -
cuantitativas.

Ya teniendo el valor de los beneficios,
se comparan contra el costo del programa,
para lo cual es importante que tanto cos-
tos como beneficios se encuentren expresa-
dos en unidades comparables, es decir, si
se asignaron unidades de pesos para los -
primeros, para los segundos se hará de -
igual forma.

Por lo anteriormente expuesto, los aspec-
tos considerados en la evaluación costo-
beneficio, implican una tarea de responsa-
bilidad y profesionalismo para las perso-
nas que la lleven a cabo, en virtud de --
que a través de ella se cuantificará en -
términos monetarios los resultados del --
proceso de capacitación, situación que si
carece de objetividad, veracidad y clarí-
dad, provocará el excepticismo y desinte-
rés de los directivos de la organización
hacia los intentos de capacitar.

En este sentido la capacitación corre el riesgo de convertirse en un fin, por las implicaciones legales que tiene su incumplimiento, y no un medio a través del cual tanto empresa como trabajador pueden obtener beneficios.

De acuerdo con lo expuesto en cada una de las evaluaciones, en el diagrama número 5 se muestran en forma gráfica los aspectos esenciales que conforman a éstas.

DIAGRAMA QUE MUESTRA LOS ASPECTOS ESENCIALES DE LOS TIPOS DE EVALUACIONES EN LA CAPACITACION

TIPOS DE EVALUACION	FINALIDADES	TECNICAS Y/O INSTRUMENTOS QUE UTILIZA	MOMENTO EN QUE SE REALIZA	POR QUIEN (ES) SE REALIZA
1: EVALUACION DEL APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> · ESTIMAR EL GRADO DE APRENDIZAJE · REFORZAR LA CONDUCTA · IDENTIFICAR ERRORES DEL APRENDIZAJE · DETERMINAR EL EXITO O FRACASO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION 	<ul style="list-style-type: none"> · PRUEBAS ESCRITAS · PRUEBAS DE ENSAYO · SIMULACIONES · LABERINTOS 	<ul style="list-style-type: none"> · DURANTE EL PROCESO DE INSTRUCCION · AL FINALIZAR EL PROGRAMA 	<ul style="list-style-type: none"> · INSTRUCTORES
2: EVALUACION DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> · CONOCER EL GRADO DE CONTRIBUCION DE LOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS Y OPERACIONALES DE UN PROGRAMA EN EL APRENDIZAJE 	<ul style="list-style-type: none"> · ENTREVISTAS · CUESTIONARIOS · INFORMES · OBSERVACION 	<ul style="list-style-type: none"> · DURANTE EL PROGRAMA · DESPUES DE TERMINADO EL PROGRAMA 	<ul style="list-style-type: none"> · PERSONAL SELECCIONADO POR LA EMPRESA · ASESORES EXTERNOS ESPECIALIZADOS
3: EVALUACION DEL DESEMPEÑO	<ul style="list-style-type: none"> · CONOCER EL GRADO DE APLICACION DE LOS CONOCIMIENTOS, DESTREZAS, ACTITUDES Y HABILIDADES INTELCTUALES ADQUIRIDOS 	<ul style="list-style-type: none"> · OBSERVACION · INVENTARIO DE HABILIDADES · HOJAS DE EVALUACION DE MERITOS · CONTROLES DE PERSONAL Y PRODUCCION 	<ul style="list-style-type: none"> · ANTES DE DESARROLLAR UN PROGRAMA · DESPUES DE TERMINADO EL PROGRAMA 	<ul style="list-style-type: none"> · PERSONA CAPACITADA · SU JEFE · SUS SUBORDINADOS · SUS COMPANEROS DE TRABAJO
4: EVALUACION DEL COSTO-BENEFICIO	<ul style="list-style-type: none"> · CONOCER Y COMPROBAR QUE LO INVERTIDO EN LA ACCION CAPACITADORA ES RENTABLE PARA LA ORGANIZACION 	<ul style="list-style-type: none"> · INDICADORES DE COSTOS · INDICADORES DE BENEFICIOS 	<ul style="list-style-type: none"> · DESPUES DE TERMINADO EL PROGRAMA 	<ul style="list-style-type: none"> · PERSONAL SELECCIONADO POR LA EMPRESA · ASESORES EXTERNOS ESPECIALIZADOS

C A P I T U L O IV

C A P I T U L O IV

PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION.

(EMPRESAS DE SERVICIOS TURISTICOS. IXTAPA ZIHUATANEJO)

1.- INTRODUCCION.

Tomando en cuenta los elementos teóricos expuestos en los capítulos anteriores, este último apartado de nuestro trabajo tiene como propósito fundamental, obtener y analizar información objetiva que nos permita conocer aquellas actividades del sistema general de capacitación en las -- que el Licenciado en Administración interviene.

Para este efecto, se han seleccionado de entre varias empresas de - servicios turísticos establecidas en el Polo de Desarrollo Turístico Ixtapa Zihuatanejo, aquellas que por su número, magnitud, facilidades de - acceso a la información y consolidación de sus estructuras administrativas, se adecuaron al objetivo al cual se encamina nuestro estudio.

Por consiguiente, las conclusiones a las que aquí hemos llegado, -- están formuladas en función de los casos estudiados, el método y técnicas de recopilación de información utilizados en nuestra investigación.

2.- ANTECEDENTES GENERALES DEL SURGIMIENTO DEL POLO DE DESARROLLO TURISTICO IXTAPA ZIHUATANEJO.

Para comprender cabalmente el tema que nos ocupa en este caso concreto, consideramos necesario puntualizar algunos aspectos significativos previos al desarrollo sistemático del Polo Turístico Ixtapa-Zihuatanejo; en virtud de que como todo proceso, tuvo dentro de su marco de evolución situaciones previas desde el punto de vista socioeconómico que fueron determinantes para su evolución posterior.

Para que éstos antecedentes nos conduzcan a apreciaciones más objetivas, se analizarán en el siguiente orden:

2.1. Origen del Proyecto.

2.2. Impacto Socioeconómico.

2.1. Origen del Proyecto.

A fines de la década de los años sesentas, el Gobierno de México, visualizó la política de creación de centros turísticos integrales en zonas de escasa actividad económica, en donde el --despegue turístico tendría ventajas comparativas respecto al impulso de otras actividades como la pesca, agricultura, ganade--rfa, etc.

Varias consideraciones generales sirvieron de fundamento a la decisión de desarrollar proyectos turísticos, entre otras, las magníficas oportunidades que brindaba el turismo para invertir, el potencial turístico de México para participar en el mercado internacional de servicios turísticos; la captación de divisas para nivelar la balanza en cuenta corriente del país, así como coadyubar al financiamiento del desarrollo económico, y lo más importante que fué la de establecer nuevos polos regionales capaces de generar empleos, aprovechar recursos ociosos y hacer viable económica y socialmente el despegue hacia el desarrollo de regiones de mayor atraso relativo.

Con base en las consideraciones mencionadas, se estudiaron diversas alternativas tanto en el Caribe como en el Pacífico, para seleccionar los sitios con características propicias para desarrollar centros turísticos.

En el caso particular de la costa del Pacífico, existían tres zonas potencialmente desarrollables: Zihuatanejo, Manzanillo y Puerto Vallarta. La elección final recayó en Zihuatanejo en atención a los siguientes criterios:

- Igualdad o superioridad en la dotación de atractivos naturales.

- Ventajas de su ubicación, en cuanto a la posibilidad de lograr un mayor impacto en el desarrollo económico y social de la región.
- Oportunidad de ofrecer simultáneamente con Acapulco un producto conjunto y complementario que resultara más atractivo.
- Oportunidad de apoyar la promoción de Ixtapa-Zihuatanejo sobre todo en su etapa inicial, aprovechando la sobredemanda estacional que se presentaba sobre los servicios turísticos de Acapulco.

El proyecto aprobado en diciembre de 1969 había de incluir la construcción de infraestructura y otras instalaciones básicas para desarrollar el nuevo centro turístico, entre las que destacan en su primera etapa las siguientes:

- Construcción de un Aeropuerto Internacional con capacidad para permitir la operación de aeronaves de considerable magnitud.
- Boulevares y caminos perimetrales secundarios.
- Obras hidráulicas como la construcción de escolleras y habilitación de una marina.
- Construcción de sistemas de drenaje y alcantarillado, incluyendo plantas de almacenamiento y tratamiento de aguas.

- Ampliación de calles principales y en general obras de remodelación urbana en Zihuatanejo.
- Parte importante del Plan fué la construcción de un Centro de Capacitación Hotelera que respondiera adecuadamente a las necesidades que demandaría el desarrollo turístico de la zona.

A la fecha estos trabajos de urbanización, infraestructura y equipamiento urbano turístico, fueron concluidos en su totalidad.

2.2. Impacto Socioeconómico.

En términos generales el proyecto turístico, en lo que respecta a su función como Polo de Desarrollo Socioeconómico ha sido importante por los efectos que ha producido en cuanto a lo siguiente:

- Generación de empleos.
- Aprovechamiento de los recursos ociosos del área y canalización de éstos a actividades más productivas.
- Creación de un sector de pequeños y medianos empresarios locales.

- Transacción de la comunidad de una economía de autoconsumo a una de mercado.
- Incorporación de la población a formas de vida o patrones de calidad de vida superiores, mediante la creación de plazas - de trabajo mejor remuneradas y estables.

3.- JUSTIFICACION DEL CENTRO TURISTICO ELEGIDO.

Hemos hecho mención que el Centro Turístico cuenta con un organismo encargado de proporcionar adiestramiento; sin embargo en la actualidad éste no alcanza a cubrir las necesidades de capacitación existentes, por esta razón hemos considerado importante conocer qué estrategias han seguido las empresas de servicios turísticos del ramo hotelero, aerolíneas y agencía de viaje, para cubrir dichas necesidades.

Aunado a lo anterior, Ixtapa Zihuatanejo, constituye un Centro Turístico relativamente nuevo, y como tal el número de empresas de los ramos - mencionados ahí establecidas, permitían por el tiempo y los recursos humanos destinados para la investigación, concluir nuestro estudio de acuerdo a lo programado.

Por otra parte, se facilitaría el acceso a la información en virtud de las relaciones que se guardaban con algunos funcionarios de aquellas - organizaciones y de instituciones vinculadas con ellas.

Y lo más importante, el interés de encaminar la investigación a un Centro Turístico proyectado para fortalecer el desarrollo socioeconómico del país y conocer hasta que grado ha habido interés por parte del Licenciado en Administración y de las empresas turísticas antes señaladas, en contribuir a través de la capacitación con dicho desarrollo.

4.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E HIPOTESIS.

El problema constituye el punto de partida de toda investigación; es - aquel que nos permite determinar lo que se quiere conocer, por consiguiente, para este caso específico hubo necesidad de plantearlo y definirlo en principio con la siguiente interrogante:

¿Cuál es el papel del Licenciado en Administración con respecto a la capacitación en las empresas de servicios turísticos del Polo de Desarrollo Ixtapa-Zihuatanejo ?.

Todo problema reviste en el campo del conocimiento una importancia relativa, por consecuencia el aquí formulado es susceptible de ser refutado - o perfeccionado para futuras investigaciones.

Sin embargo, es nuestra intención conocer una de tantas facetas y sectores en los que el profesionista de la Administración puede desenvolverse, y hemos seleccionado la capacitación porque sus sistema teórico contempla

los elementos esenciales del proceso administrativo, porque tiene un carácter interdisciplinario y es una función comunmente contemplada en el Area de Recursos Humanos.

Por otra parte, es importante conocer también, aquellos sectores hacia dónde los servicios del Licenciado en Administración se han canalizado prioritariamente y aquellos en los que su intervención ha sido mínima o nula.

Atendiendo estos criterios, formulamos la siguiente hipótesis.

HIPOTESIS DE TRABAJO:

El Licenciado en Administración participa en la planeación, organización, dirección y control de la capacitación, en las empresas de servicios turísticos del Polo de Desarrollo Ixtapa-Zihuatanejo.

HIPOTESIS ALTERNA.

El Licenciado en Administración no participa en la Planeación, Organización, Dirección y Control de la capacitación - en las empresas de servicios turísticos del Polo de Desarrollo Ixtapa-Zihuatanejo.

5.- PLAN GENERAL DE INVESTIGACION.

El criterio metodológico seguido para desarrollar nuestra investigación consistió en lo siguiente:

5.1. Definir los objetivos.

5.2. Formular y Desarrollar el programa de trabajo.

5.1. DEFINICION DE OBJETIVOS.

Etapa en que se estableció de forma general lo que se esperaba alcanzar con nuestra investigación y cuya definición fué la siguiente:

- Realizar en las empresas de servicios turísticos del ramo hoteles, líneas aéreas y agencias de viaje seleccionadas, las investigaciones necesarias que permitan conocer las actividades de capacitación que en ellas se realizan y el personal que interviene en ellas.
- Recabar y dar a conocer la información que permita comprobar o disprobar la hipótesis planteada.
- Recabar y dar a conocer la información que permita visualizar la perspectiva de desarrollo profesional del Licenciado en Administración.

Con respecto a la capacitación, en las empresas estudiadas:

- Recabar y dar a conocer la información que permita identificar las condiciones generales que en materia de capacitación se -- presentan en los organismos objeto de estudio.

5.2. FORMULACION Y DESARROLLO DEL PROGRAMA DE TRABAJO.

Etapa que consistió en especificar por un lado, las actividades a realizar, y por otro, el tiempo estimado que estas ocuparían, para lo cual se recurrió al instrumento administrativo de planeación conocido como gráfica de Gantt, cuya representación aparece en la gráfica No. 6.

Las actividades contenidas en el programa de trabajo consistieron en lo siguiente:

5.2.1. DISEÑO DE CUESTIONARIO PILOTO.

El objetivo principal de elaborar un cuestionario piloto, estuvo encaminado a experimentar hasta que punto éste resultaba válido y operativo, es decir, si efectivamente -- recogía los datos necesarios para la investigación y si -- el significado de los términos ahí utilizados eran enten-

didos en un sentido unívoco.

Antes de proceder a redactar el cuestionario piloto, fué indispensable definir el nivel al cual iba a estar dirigido, y en función de ésto adecuar los términos que le dieran operatividad.

Por consiguiente, se determinó que por las características del tema y los fines que perseguían la investigación, el área idónea era la de Recursos Humanos y de ésta el nivel Gerencia el adecuado.

En términos generales, como se puede observar en la gráfica No. 7, el criterio seguido para estructurar el Cuestionario Piloto, estuvo encaminado a lo siguiente:

- I. Dar la referencia de las instituciones de dónde se originaba el estudio; señalar el tema principal al que se refería la investigación y obtener datos generales de la institución en la que se aplicaría el cuestionario y de la persona que lo contestaría.
- II. Indicar de manera breve la forma como se deseaba contestasen.

III. Formular el cuerpo del cuestionario con preguntas -
que nos permitieran conocer:

- El concepto que el entrevistado tiene de la capacitación y la utilidad que representa para la empresa impartirla. (Preguntas 1 y 2).
- Si dentro de la empresa se imparte capacitación, en que unidades de trabajo de la misma, obedeciendo a que motivos y si es conducida a través de algún método. (Preguntas de la 3 a la 7).
- Las actividades de capacitación que en la empresa se desarrollan, el número y nivel académico del personal que las realiza. (Preguntas 8 y 9).
- El grado de participación que el Licenciado en Administración tiene en actividades de capacitación y cuáles son esas actividades; el nivel de requerimientos que se tiene de sus servicios y las causas por las que se requieren; la calidad de sus servicios y la demanda que de éstos se tendrá en el próximo año. (Pregunta 7, y de la 9 a la 15).

- IV. Identificar a través de los comentarios y sugerencias los datos que sirvieran de apoyo para hacer correcciones al cuestionario y reestructurarlo en su caso.
- V. Registrar datos generales del lugar, fecha, firma y agradecimiento final.

5.2.2. DETERMINACION DE LA PREMUESTRA.

Una vez concluido el cuestionario piloto, habría de ponerse a prueba, por lo consiguiente era necesario seleccionar un pequeño grupo de empresas que sirvieran para este efecto y cuyas características se relacionaran de alguna manera con el universo a estudiar.

El procedimiento seguido para determinar la premuestra, consistió en consultar y seleccionar de un directorio, siete de los principales Hoteles establecidos en el Distrito Federal cuyos giros estuviesen proyectados principalmente al servicio turístico y correspondiera a las Cadenas Hoteleras existentes en el Centro Turístico de Ixtapa Zihuatanejo.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
 FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
 CIUDAD UNIVERSITARIA MEXICO, D.F.
CUESTIONARIO PILOTO

NUMERO

CUESTIONARIO SOBRE LA PARTICIPACION PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION

RAZON SOCIAL		INICIO DE OPERACIONES, AÑO
AREA O DEPARTAMENTO	PUESTO	PROFESION

INDICACIONES: SIRVASE CONTESTAR EN FORMA VERAZ LAS PREGUNTAS SIGUIENTES.

1. QUE ENTIENDE POR CAPACITACION?: _____

2. CONSIDERA UTIL QUE SE IMPARTA CAPACITACION DENTRO DE SU EMPRESA?
 (MARQUE CON UNA "X"),

SI () NO () POR QUE?: _____

3. EN ESTA EMPRESA SE IMPARTE CAPACITACION?:

SI () NO () POR QUE?: _____

NOTA: SI CONTESTO AFIRMATIVAMENTE PASE A LA PREGUNTA NO. 4; EN CASO CONTRARIO PASE A LA PREGUNTA NO. 16.

4. EN QUE PUESTOS SE CAPACITA?: _____

5. SE IMPARTE LA CAPACITACION CON MAYOR, MENOR O IGUAL FRECUENCIA QUE HACE UN AÑO?;

MAYOR FRECUENCIA () MENOR FRECUENCIA () IGUAL FRECUENCIA ()

POR QUE?: _____

6. CUAL O CUALES DE LAS SIGUIENTES RAZONES HAN MOTIVADO A QUE SE IMPARTA CAPACITACION EN LA EMPRESA ?:

- POR CAMBIO EN METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO. ()
- POR INGRESOS DE NUEVO PERSONAL. ()
- POR ADQUISICION DE NUEVO EQUIPO O MAQUINARIA DE TRABAJO. ()
- POR ASCENSOS DE PERSONAL. ()
- POR CAMBIO DE PUESTOS DEL PERSONAL. ()
- POR CUMPLIR CON DISPOSICIONES LEGALES. ()
- POR SOLICITUD DE LOS PROPIOS EMPLEADOS PARA QUE SE LES CAPACITE. ()
- POR CAMBIOS EN LA TECNOLOGIA. ()
- POR SUGERENCIAS O QUEJAS DE CLIENTES. ()
- POR FALTA DE MANO DE OBRA CALIFICADA. ()
- OTRAS. (ESPECIFIQUE): _____

7. MARQUE CON UNA "X" LA COLUMNA QUE CONSIDERE ADECUADA:

EN LA EMPRESA:	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	RARA VEZ	NUNCA
LA CAPACITACION SE DESARROLLA CON UNA METODOLOGIA?;					
SE CUENTA CON PERSONAL ESPECIALIZADO QUE ELABORA PROGRAMAS DE CAPACITACION?;					
SE UTILIZAN LOS SERVICIOS DEL LIC. EN ADMINISTRACION PARA IMPARTIR CURSOS DE CAPACITACION?;					
SE UTILIZAN LOS SERVICIOS DEL LIC. EN ADMINISTRACION PARA ELABORAR PROGRAMAS DE CAPACITACION?;					

8. CUAL O CUALES DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES DE CAPACITACION SE DESARROLLAN EN LA EMPRESA ?:

- DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION. ()

- ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION. ()
- DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION ()
- CONTRATACION DE INSTRUCTORES ()
- EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION. ()
- REALIZACION DE CURSOS DE CAPACITACION. ()
- OTRAS: (ESPECIFIQUE) _____
- _____
- _____

9. CUAL ES LA PROFESION Y/O GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS, ASI COMO EL NUMERO DE PERSONAS QUE REALIZAN ACTIVIDADES DE CAPACITACION EN LA EMPRESA ?

PROFESION Y/O GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS	NUMERO DE PERSONAS:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

NOTA: SI EN EL LISTADO ANTERIOR SE CONSIDERO AL LIC. EN ADMINISTRACION PASE A LA PREGUNTA NO, 10: SI NO SE CONSIDERO PASE A LA NO, 15.

10. QUE PORCENTAJE APROXIMADO DE PARTICIPACION TIENE EL LIC. EN ADMINISTRACION EN RELACION CON EL TOTAL DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION QUE SE DESARROLLAN EN LA EMPRESA ?;

- DE 0.1 A 10% () DE 10.1 A 20% () DE 20.1 A 40% ()
- DE 40.1% A 60% () DE 60.1 A 100% ()

11. CUALES SON ESAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION EN LAS QUE EL LIC. EN ADMINISTRACION PARTICIPA EN LA EMPRESA ?; _____

12. SE HA REQUERIDO CON MAYOR, IGUAL O MENOR FRECUENCIA QUE HACE UN AÑO LOS SERVICIOS DEL LIC. EN ADMINISTRACION PARA DESARROLLAR ACTIVIDADES DE CAPACITACION ? :

MAYOR FRECUENCIA () IGUAL FRECUENCIA () MENOR FRECUENCIA ()

POR QUE?: _____

13. CUALES SON LAS CAUSAS MAS IMPORTANTES POR LAS CUALES SE ELIGE AL LIC. EN ADMINISTRACION PARA QUE PRESTE SUS SERVICIOS EN ACTIVIDADES DE CAPACITACION?: _____

14. COMO SE CATALOGARIAN LOS SERVICIOS PROFESIONALES QUE EL LIC. ADMINISTRACION PRESTA O HA PRESTADO A LA EMPRESA EN ACTIVIDADES DE CAPACITACION?:
EXCELENTES () BUENOS () SUFICIENTES () MALOS () MUY MALOS ()
POR QUE? _____

15. SE CONSIDERA QUE LA DEMANDA DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION PARA DESARROLLAR ACTIVIDADES DE CAPACITACION PARA EL PROXIMO AÑO EN RELACION CON EL ACTUAL SERA ?.
MAYOR () MENOR () IGUAL () NULA ()
POR QUE? _____

16. EN SU OPINION CUALES SON LAS VENTAJAS Y/O DESVENTAJAS DE IMPARTIR CAPACITACION ?.

VENTAJAS

DESVENTAJAS

5.2.3. APLICACION Y ANALISIS DE CUESTIONARIO PILOTO.

El procedimiento seguido para aplicar nuestro cuestionario piloto, consistió básicamente en lo siguiente:

- 1o. Solicitar a las instituciones la colaboración -- para el acopio de datos, concertar citas y convenir la fecha de recepción del cuestionario -- con el personal asignado para este fin.
- 2o. Explicar el objetivo principal de la investigación, comentar dudas que se tuviesen de las preguntas y convenir la fecha de entrega del cuestionario.
- 3o. Recolectar cuestionarios y comentar con la persona que contactase, algunas observaciones al mismo y a la investigación en general.

Por lo que respecta al análisis de los datos obtenidos, en términos generales se detectó lo siguiente:

- El iniciar el cuestionario pidiendo al encuestado que diera su concepto de capacitación, resultó poco operativo, ya que ocasionó se sintiera intimidado.
- La mayoría de las preguntas resultaron demasiado abiertas, por consiguiente dificultarían su codificación y tendían a que el encuestado contestara subjetivamente.
- La redacción de algunas preguntas dificultó que fueran entendidas con claridad y por consiguiente no se obtuvo en su totalidad la información requerida.
- El incluir notas en el cuestionario, ocasionó -- que existiera interferencia en la concentración del encuestado.

En cuanto a los comentarios y sugerencias que se hicieron, destaca lo siguiente:

- Se elimináran de ser posible los "por qué" y en

su lugar se sugería complementar la información por medio de entrevistas.

- Se asignaran a las preguntas de alternativas múltiples, respuestas pares, para evitar una tendencia central de las mismas.
- Se sintetizara la redacción de las preguntas siempre y cuando no se perdiera la claridad de las mismas.
- Se reestructuraran de ser posible las preguntas abiertas por preguntas de opción múltiple que permitiera ocupar menor tiempo al encuestado y hacer más sencillo el cuestionario.

5.2.4. REALIZACION DE CUESTIONARIO DEFINITIVO:

Tomando en cuenta los resultados obtenidos del análisis y sugerencias hechos al cuestionario piloto, se procedió a elaborar el cuestionario definitivo, quedando finalmente estructurado como se expone en la gráfica No. 8.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
CIUDAD UNIVERSITARIA, MEXICO D.F.

CUESTIONARIO DEFINITIVO

NUMERO

CUESTIONARIO SOBRE LA PARTICIPACION PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION

RAZON SOCIAL		INICIO DE OPERACIONES AÑO
AREA O DEPARTAMENTO	PUESTO	PROFESION

INDICACIONES: SIRVASE CONTESTAR EN FORMA VERAZ LAS PREGUNTAS SIGUIENTES.

1: COMO SE CONCIBE LA CAPACITACION DENTRO DE LA EMPRESA ?

2: MARQUE CON UNA "X" EL TIPO DE APRECIACION QUE SU EMPRESA TIENE DE LA CAPACITACION LA IDENTIFICA COMO :

MOTIVADORA	<input type="radio"/>	OBLIGATORIA	<input type="radio"/>	RECHAZADA	<input type="radio"/>
NECESARIA	<input type="radio"/>	INNECESARIA	<input type="radio"/>	INDISPENSABLE	<input type="radio"/>
COSTOSA	<input type="radio"/>	PRODUCTIVA	<input type="radio"/>		
EFICAZ	<input type="radio"/>	INTERFERENTE	<input type="radio"/>		

3: DESDE CUANDO SE IMPARTE CAPACITACION EN SU EMPRESA :

HACE UN AÑO	<input type="radio"/>	HACE 6 MESES	<input type="radio"/>	HACE 3 MESES	<input type="radio"/>
ACTUALMENTE	<input type="radio"/>	NUNCA	<input type="radio"/>		

4: SI NUNCA SE HA IMPARTIDO CAPACITACION EN SU EMPRESA ESPECIFIQUE LAS CAUSAS :

5: EN QUE AREAS DE SU EMPRESA SE HA IMPARTIDO CAPACITACION :

EXCLUSIVO HOTELES		EXCLUSIVO AGCIA. DE VIAJES		EXCLUSIVO LINEAS AEREAS	
EJECUTIVOS	<input type="radio"/>	EJECUTIVOS	<input type="radio"/>	EJECUTIVOS	<input type="radio"/>
DIVISION CUARTOS	<input type="radio"/>	PROMOCION Y PUBLICIDAD	<input type="radio"/>	VENTAS	<input type="radio"/>
RESERVACIONES	<input type="radio"/>	RELACIONES PUBLICAS	<input type="radio"/>	RESERVACIONES	<input type="radio"/>
AMA DE LLAVES	<input type="radio"/>	CONTABILIDAD	<input type="radio"/>	MANTENIMIENTO	<input type="radio"/>
ALIMENTOS Y BEBIDAS	<input type="radio"/>	ARCHIVO	<input type="radio"/>	CARGA	<input type="radio"/>
MANTENIMIENTO	<input type="radio"/>	TURISMO RESPECTIVO	<input type="radio"/>	TRIPULACION	<input type="radio"/>
CONTRALORIA	<input type="radio"/>	TURISMO EXPORTACION	<input type="radio"/>	OTRO ESPECIFIQUE:	<input type="radio"/>
OTRO ESPECIFIQUE:	<input type="radio"/>	OTRO ESPECIFIQUE:	<input type="radio"/>		

6- CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR, LA CAPACITACION EN SU EMPRESA SE IMPARTE :

CON MAYOR FRECUENCIA MENOR FRECUENCIA IGUAL FRECUENCIA
 SE HA SUSPENDIDO

7- INDIQUE LOS MOTIVOS QUE LA EMPRESA HA TENIDO PARA IMPARTIR CAPACITACION, MARCANDO CON UNA "X" LOS QUE CORRESPONDAN AL CASO ESPECIFICO DE SU EMPRESA .

- CAMBIO EN METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO ()
- INGRESOS DE NUEVO PERSONAL ()
- ADQUISICION DE NUEVO EQUIPO Y MAQUINARIA DE TRABAJO ()
- ASCENSOS DE PERSONAL ()
- CAMBIO DE PUESTO DEL PERSONAL ()
- CUMPLIR CON DISPOSICIONES LEGALES ()
- SOLICITUD DE LOS PROPIOS EMPLEADOS PARA QUE SE LES CAPACITE ()
- CAMBIOS EN LA TECNOLOGIA ()
- SUGERENCIAS O QUEJAS DE CLIENTES ()
- FALTA DE MANO DE OBRA CALIFICADA ()
- OTRA(S) ESPECIFIQUE: ()

8- MARQUE CON UNA "X" LA COLUMNA QUE CONSIDERE ADECUADA. EN LA EMPRESA :

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	RARA VEZ	NUNCA	NO SE
SE SIGUE UNA METODOLOGIA AL DESARROLLAR LA CAPACITACION						
SE CUENTA CON PERSONAL ESPECIALIZADO PARA ELABORAR PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION						
SE UTILIZAN LOS SERVICIOS DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION PARA ELABORAR PROGRAMAS DE CAPACITACION						
SE UTILIZAN LOS SERVICIOS DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION PARA DIRIGIR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION						
SE CONSIDERA AL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO PROFESIONISTA IDONEO PARA PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION						

9- CUANDO SE LLEVA ACABO LA CAPACITACION CUALES DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES SE DESARROLLAN EN LA EMPRESA :

- CONTRATACION DE INSTRUCTORES ()
- EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION ()
- DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION ()
- REALIZACION DE CURSOS DE CAPACITACION ()
- ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION ()
- OTRA(S) ESPECIFIQUE: ()

10.- SE CONSIDERA QUE LA DEMANDA DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION PARA PLANEAR, ORGANIZAR DIRIGIR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION PARA EL PROXIMO AÑO EN RELACION CON EL ACTUAL SERA.

MAYOR MENOR IGUAL NULA

11.- CUAL ES LA PROFESION O GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS DE LAS PERSONAS QUE HAN PARTICIPADO EN LA CAPACITACION DE SU PERSONAL DE HACER UN AÑO A LA FECHA.

PROFESION O GRADO MAXIMO	No. DE PARTICIPANTES	TIPO DE PARTICIPACION		
		PLANEACION	EJECUCION	EVALUACION

12.- EN CUALES DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES DE CAPACITACION HA PARTICIPADO ALGUN LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN SU EMPRESA.

- DIRIGIENDO Y SUPERVISANDO LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION -----
- ELABORANDO LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION -----
- DETECTANDO LAS NECESIDADES DE CAPACITACION -----
- EVALUANDO LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION -----
- SELECCIONANDO Y CONTRATANDO INSTRUCTORES -----
- OTRAS. (especifique) _____

13.- QUE PORCENTAJE APROXIMADO DE PARTICIPACION TIENE EL LIC. EN ADMINISTRACION EN RELACION CON EL TOTAL DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION QUE SE DESARROLLAN EN LA EMPRESA.

DE 1 A 25 % DE 25 A 50 % DE 50 A 75% DE 75 A 100%

14.- CON QUE FRECUENCIA SE HAN REQUERIDO LOS SERVICIOS DEL LIC. EN ADMINISTRACION PARA PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION EN RELACION CON EL AÑO ANTERIOR.

MAYOR FRECUENCIA IGUAL FRECUENCIA MENOR FRECUENCIA

15.- COMO SE CATALOGARIAN LOS SERVICIOS PROFESIONALES QUE EL LIC. EN ADMINISTRACION PRESTA O HA PRESTADO A LA EMPRESA. PLANEANDO, ORGANIZANDO, DIRIGIENDO O CONTROLANDO ACTIVIDADES DE CAPACITACION.

5.2.5. DETERMINACION DE LA MUESTRA DEFINITIVA.

Para seleccionar nuestra muestra definitiva, se solicitó a los organismos públicos del Centro Turfstico de Ixtapa-Zihuatanejo, la estadfstica que nos permitiera conocer el número de hoteles, líneas aéreas y agencias de viaje que se encontraban operando en el mismo.

La información proporcionada al respecto, arrojó los siguientes datos:

- Líneas aéreas había establecidas solamente 3.
- El número de hoteles existentes ascendía a 32.
- Y las Agencias de Viaje eran un total de 7.

De las 42 empresas existentes, fueron seleccionadas únicamente 24, en virtud de que las 18 restantes correspondían a hoteles con características de empresa familiar, cuyos sistemas administrativos aún no se encuentran definidos y su número de habitaciones es menor de 25.

De esta forma nuestra muestra definitiva estuvo integrada por 3 líneas aéreas, 14 hoteles y 7 agencias de

viaje, que representó un total de 24 empresas.

5.2.6. APLICACION DE CUESTIONARIO Y REALIZACION DE ENTREVISTAS.

El procedimiento seguido para la aplicación del cuestionario definitivo, fué exactamente igual al realizado para el piloto, comentado en páginas anteriores, - por lo que en este punto nos concretaremos a comentar los aspectos relacionados con las entrevistas.

Tomando en cuenta que uno de los factores que obstaculizaban la investigación, era el tiempo limitado que cada entrevistado destinaba a proporcionar la información, fué necesario realizar las entrevistas inmediatamente después de concluido el cuestionario, por lo tanto, esta técnica se utilizó únicamente para complementar la información que no era especificada con claridad en los cuestionarios, confirmar algunas respuestas vertidas en los mismos y abundar en la información.

5.2.7. TABULACION, ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS.

El método seguido para tabular los datos obtenidos, --

consistió de forma general en lo siguiente:

- 1o. Seleccionar del cuestionario aquellas preguntas que resultaban tabulables y analizar detalladamente aquellas que no lo eran.
- 2o. Asignar a cada una de las preguntas una clave numérica.
- 3o. Concentrar en una tabla general toda la información obtenida, de manera que facilitara su conteo, análisis e interpretación posterior.
- 4o. Obtener las frecuencias de cada pregunta y asignar los porcentajes respectivos.

Esto permitió por consiguiente analizar la información y formular nuestras conclusiones finales.

C O N C L U S I O N E S

1. En cuanto a si la capacitación es o no impartida en las empresas estudiadas: el 8% se abstuvo de contestar el cuestionario y del 92% restante se detectó que nunca la han impartido por desconocer la función el 16%, y por el costo que esto representa el 4%, por consiguiente sólo - el 72% de las empresas estudiadas imparte la capacitación, de las cuales se detectó lo siguiente:

2. En cuanto a la forma como se concibe la capacitación, pudimos observar de las respuestas obtenidas, que no se tiene un concepto claro de cómo teóricamente se entiende ésta.

3. En cuanto a las apreciaciones que se tienen de la capacitación, los - criterios más representativos con los cuales se identifica a la misma, fueron los que a continuación se ordenan de acuerdo a su incidencia:

- Productiva.	88% *
- Necesaria.	76
- Motivadora.	76
- Indispensable.	65
- Eficaz.	59
- Obligatoria.	35

* (Como puede observarse, los porcentajes obtenidos no suman el 100%, en virtud de que existía más de una selección de alternativas).

5. Se pudo observar así mismo, que la capacitación en las empresas turísticas donde ésta se imparta, data de hace sólo un año.
6. Pudimos detectar también que en las áreas típicas de cada uno de los giros estudiados, de forma general en cada una de ellas se imparte capacitación; mostrado sin embargo mayor incidencia:
 - En el ramo hotelero: en las divisiones cuartos, alimentos y bebidas, ama de llaves, reservaciones y mantenimiento.
 - En el ramo agencias: en las divisiones archivo y relaciones públicas.
 - En el ramo aerolíneas: ventas y reservaciones.
7. Con respecto al año anterior, se notó un considerable incremento en la función capacitadora y que las causas que han motivado una mayor impartición de la misma, de acuerdo a la importancia dada fueron las siguientes:
 - Ingreso de nuevo personal.

- Falta de mano de obra calificada.	64 %
- Cambios en métodos y procedimientos de trabajo.	56
- Ascensos de personal.	47
- Solicitud de los empleados a que se les capacite	47
- Cambios en la tecnología.	41
- Cumplir con disposiciones legales.	41
- Adquisición de nuevo equipo y maquinaria de trabajo.	29
- Sugerencias o quejas de clientes	29

* (Nótese que los porcentajes están dados según la frecuencia de cada alternativa elegida).

8. Respecto al desarrollar una metodología al impartir capacitación, se pudo detectar que un 70% siempre la lleva; un 12% casi siempre; un 6% rara vez y el 12% nunca la lleva.
9. En cuanto a la ingerencia de personal especializado para elaborar planes y programas de capacitación, se observó que el 41% siempre utiliza personal especializado, el 8% casi siempre, algunas veces y nunca respectivamente; y el 5% restante rara vez.
10. Respecto al uso de los servicios del Licenciado en Administración para elaborar Programas de Capacitación se detectó que un 47% nunca utiliza

sus servicios; el 18% siempre los requiere; el 23% algunas veces y el 12% restante manifestó desconocer.

11. En lo relativo a la Dirección de los Programas de Capacitación, los servicios del Licenciado en Administración nunca se utilizan en un 53%; siempre son utilizados en un 18%, en este mismo porcentaje manifestaron desconocer; se utilizan casi siempre y algunas veces en un 5% - respectivamente.
12. En cuanto a la opinión de que si el Licenciado en Administración es el profesionalista idóneo para planear, organizar, dirigir y controlar actividades de capacitación en las organizaciones, se observó que el 41% - considera que siempre; el 23% opina que nunca; un 12% casi siempre, el mismo porcentaje considera que algunas veces; y el 2% restante manifestó desconocer.
13. En lo relativo a la aplicación del sistema teórico de la capacitación, se observó que en general cada etapa contenida en el mismo se realiza en las empresas estudiadas, sin embargo existe mayor inclinación a detectar necesidades, elaborar programas y realizar cursos de capacitación.
14. En cuanto a la demanda que tendrá en el intervalo de un año el Licenciado en Administración con respecto a la función capacitadora, un 47%

manifestó que sería mayor; un 30% que nula; un 18% igual y el 5% restante se abstuvo de opinar.

15. Por lo que respecta al nivel de estudio del personal que de un año a la fecha ha participado en actividades de capacitación, se pudo detectar que destacan por su proporción los siguientes:

- Licenciados en Administración de Empresas turísticas.	28 % *
- Personal con nivel Preparatoria y experiencia.	23
- Técnicos en Turismo.	18
- Personal con nivel Secundaria y experiencia.	15
- Licenciados en Relaciones Industriales.	8
- Licenciados en Administración.	5
- Pedagogos y Licenciados en Derecho	3

* (Estos porcentajes están dados en relación a 83 personas que de un año a la fecha han intervenido en actividades de capacitación en las empresas donde se imparte ésta).

16. Se pudo comprobar también, que de las empresas en las que se imparte la capacitación, el 82% de éstas no utilizan los servicios del Licenciado en Administración para Planear, Organizar, Dirigir y Controlar las

actividades de capacitación y solamente el 18% de éstas los utilizan, en las cuales se catalogan dichos servicios como satisfactorios.

17. Como se puede observar en esta presentación de resultados, las tendencias porcentuales obtenidas, han sido indicadores significativos - para llegar a concluir que: el Licenciado en Administración no participa en la planeación, organización, dirección y control de la capacitación en las empresas del centro turístico que hemos estudiado, y -- comprobar así nuestra hipótesis alterna y por tanto la hipótesis de Trabajo queda disprobada o descartada.

SUGERENCIAS

1. Una forma en que las empresas de servicios turísticos pueden hacer frente al problema de falta de mano de obra calificada, es la de proporcionar capacitación continua e integral en todas las áreas que así lo requieran.
2. La metodología que contempla el sistema teórico general de la capacitación debe de considerarse en las organizaciones al desarrollar la capacitación, si se quieren obtener de ésta óptimos resultados.
3. Las empresas de servicios turísticos obtendrán mejores resultados de la capacitación, en la medida en que el personal que asignen para desarrollar esta función, posea mayor nivel académico, mayor experiencia, conocimiento e interés en la misma, que hagan posible la optimización de los recursos humanos con que cuentan dichas organizaciones.
4. Los resultados favorables que se originan con la acción capacitadora, serán identificados con mayor objetividad en la medida en que en el método que se utilice para desarrollar la capacitación se incluya la actividad de evaluación.
5. El reconocimiento mayor a los servicios del Licenciado en Administración en la función capacitadora por parte de las organizaciones de servicios

turísticos, dependerá en gran medida del interés que aquellos tengan por buscar nuevas oportunidades y demuestren con sus conocimientos y experiencias su capacidad para hacer eficaz dicha función.

6. Es necesario que el Licenciado en Administración interesado en la función capacitadora, haga destacar la importancia que la misma tiene en las organizaciones y difunda sus servicios en otros sectores donde su participación ha sido mínima o nula.
7. Para que la capacitación sea llevada con eficacia por el Licenciado en Administración, se requiere que sus conocimientos sean principalmente prácticos, teóricos e integrales y su interés esté enfocado a intervenir en actividades de capacitación.

B I B L I O G R A F I A

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Arias Galicia, Fernando.

Ed. Trillas.

México, 1978

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS.

F. Sikula, Anrew.

Ed. Limusa.

México, D. F.

BIBLIOGRAFIA SOBRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN MEXICO.

Richero de Pérez, Alicia.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

México, 1982.

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL TRABAJO.

Byer Esparza, Jorge.

Ed. Emiprés.

México, 1982.

CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.

Sileceo, Alfonso.

Ed. Herrero.

México, D. F.

DERECHO MEXICANO DEL TRABAJO.

Dela Cueva, Mario.

Ed. Porrúa.

México, 1980.

DISEÑO DE UNA METODOLOGIA PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS.

González de la Rosa, Jesús.
Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
Instituto Nacional de Estudios del Trabajo.
México, 1982.

EVALUACION DE LA CAPACITACION.

Valencia Aguirre, J. Antonio..
Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
Instituto Nacional de Estudios del Trabajo.
México, 1982.

INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO.

Arias Galicia, Fernando.
Ed. Trillas. 3a. Edic.
México, 1975.

MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL.

L. Craig, Robert/Lester R. Bittel.
Ed. Diana.
México, D. F.

MANUAL DE TECNICAS DE INVESTIGACION.

Garza Mercado, Ario.
Colegio de México.
México, 1981.

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS SOCIALES.

Pardinas, Felipe.
Ed. Siglo XXI
México, 1982.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO 1984.

Trueba Urbina, Alberto.

Ed. Porrúa.

México, D. F.

"DECRETO CON REFORMAS Y ADICIONES A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO".

Diario Oficial de la Federación. 30 de diciembre de 1983.

México, D.F.

DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.

En Revista. "Pedagogía para el Adiestramiento".

Vol. IX. Núm. 35. Abril-Junio. 1979.

Patiño Peregrina, Humberto.

México, D. F.

SISTEMA BASICO DE ADIESTRAMIENTO.

En Revista. "Pedagogía para el Adiestramiento".

Vol. VIII. Núm. 31. Abril-Junio. 1979.

Pérez P., Arnoldo.

México, D. F.