

**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Contaduría y Administración**

*23 No 73*

**LA FUNCION DE LA CAPACITACION Y  
ADIESTRAMIENTO EN LOS RECURSOS HUMANOS**

**Seminario de Investigación  
A d m i n i s t r a t i v a**

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

**CARLOS CHAVEZ MARTINEZ**

**Director de Seminario: Lic. Manuel Cabrera López**

**1 9 8 2**



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

LA FUNCION DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
EN LOS RECURSOS HUMANOS

	Págs.
INTRODUCCION. . . . .	1
CAPITULO I. CONCEPTOS DE ADMINISTRACION	
a). Definiciones de Administración. . . . .	3
b). Orígenes de la Administración. . . . .	4
c). Evolución de la Administración . . . . .	6
d). La Administración de Recursos. . . . .	7
CAPITULO II. CONCEPTOS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	
a). Principales definiciones. . . . .	9
b). Origen de la Administración de Recursos Humanos. . . . .	10
c). Objetivos de la Administración de Personal. . . . .	11
d). Evolución de la Administración de Recursos Humanos. . . . .	12
e). Evolución técnica e interdisciplinaria de la Ad-- ministración de Recursos Humanos. . . . .	15
f). Necesidades de la Administración de Recursos Humanos. . . . .	17
g). Técnicas para la Administración de Recursos Humanos. . . . .	19
CAPITULO III. LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	
1.- Reclutamiento. . . . .	25
a) Fuentes de abastecimiento. . . . .	26
b) Medios de reclutamiento. . . . .	27

	Págs.
2.- Selección. . . . .	28
a). Elementos de la Selección Técnica. . . . .	28
a.1. Vacante. . . . .	28
a.2. Requisición. . . . .	28
a.3. Análisis y valuación de puestos. . . . .	29
a.4. Inventario de Recursos Humanos . . . . .	29
b). Etapas de la Selección de Personal. . . . .	29
b.1. Hoja de solicitud. . . . .	29
b.2. Entrevista. . . . .	30
b.3. Pruebas. . . . .	31
b.4. Investigaciones. . . . .	33
b.5. Examen médico. . . . .	33
3.- La Contratación. . . . .	34
4.- Inducción. . . . .	35
a). La inducción en el Departamento de Personal..	35
b). Ayudas técnicas. . . . .	36
c). Etapas de la admisión. . . . .	38
d). Algunos métodos de entrenamiento. . . . .	40
5.- Auditoría a los Recursos Humanos. . . . .	43
a). Etapas de la auditoría de personal. . . . .	45
b). Análisis de los datos recabados. . . . .	46
c). Informe de la Auditoría. . . . .	47
d). Principales temas que suele comprender una auditoría. . . . .	48

CAPITULO IV. ANTECEDENTES Y ASPECTOS DE LA CAPACITACION  
Y ADIESTRAMIENTO.

a). Antecedentes de la Capacitación y Adiestramiento. . . . .	51
--	----

Págs.

b). Aspectos Legales y Sociales. . . . .	53
c). Sistemas y técnicas que se emplean en la Capacitación y Adiestramiento. . . . .	58

CAPITULO V. NECESIDADES DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
EN LOS ORGANISMOS SOCIALES.

a). La determinación de las necesidades de Adiestramiento. . . . .	60
a.1. Necesidades manifiestas. . . . .	62
a.1. Necesidades encubiertas. . . . .	62
b). Síntomas de problemas que existen en cualquier organización. . . . .	68
c). Algunas técnicas muy usuales para detectar ne- cesidades de Capacitación y Adiestramiento. .	73

CAPITULO VI. DEPENDENCIAS PRIVADAS Y OFICIALES QUE IMPARTEN  
LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

a). Dependencias que imparten la Capacitación y Adiestramiento. . . . .	93
b). Instituciones que colaboran a la Capacitación.	98
c). Vinculación entre los sectores industrial, para estatal y federal laboral. . . . .	99

CAPITULO VII. LA UCECA, UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO,  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

a). Objetivos de la UCECA . . . . .	102
b). Estructura del nivel superior . . . . .	103

	Págs.
c). Comisiones de estudio. . . . .	105
d). Comités Nacionales de Capacitación y Adiestra miento. . . . .	106
e). Dirección de Capacitación y Adiestramiento. .	107
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. . . . .	 111
 BIBLIOGRAFIA. . . . .	 114

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

Por medio de este trabajo, pretendo mostrar la función de la capacitación y adiestramiento en los recursos humanos, para lograr la eficiencia del personal en cualquier organismo. Aunque mi intención, en un principio fué realizar lo teórico y práctico, pero debido a que no me fué posible tener acceso al material de una organización, en lo referente al aspecto práctico, por eso es que presento este seminario de investigación fundamentalmente teórico, en el cual vemos los conceptos de administración, más adelante tenemos los conceptos de administración de recursos humanos; en el cual vemos los orígenes, la evolución, las necesidades y técnicas para la administración de los recursos humanos. En el punto de las funciones del Departamento de Personal vemos lo que es el reclutamiento de personal, la selección del personal y algunos elementos para lograr una selección técnica, continuando tenemos la contratación, la inducción y auditoría a los recursos humanos, estas son las herramientas más usuales en la administración de personal. En el siguiente punto tenemos lo que son los antecedentes, los aspectos y algunos sistemas y técnicas en que se apoya la capacitación y adiestramiento.

Para comprender por qué se dan las necesidades de capacitación y adiestramiento, mencionamos la manera de como determinarlas y aquí nos damos cuenta de que existen dos tipos de necesidades que son las necesidades manifiestas y las necesidades encubiertas, también vemos que características -- presentan los síntomas de problemas en cualquier organismo y para terminar con este punto mencionamos algunas técnicas para detectar necesidades de capacitación y adiestramiento. --

También vemos que existen dependencias tanto públicas como -- privadas que imparten la capacitación y adiestramiento y algunas Instituciones que colaboran con ellas. En el último capítulo vemos a detalle como está estructurada la UCECA que es - el organismo oficial creado para dar cumplimiento a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo, en lo referente a la - capacitación y adiestramiento de los trabajadores para lograr un mejor nivel de vida.

## C A P I T U L O    I

### CONCEPTOS DE ADMINISTRACION

Para situar esta investigación dentro de los marcos fundamentales de la administración, es necesario conceptualizar la función de la administración de los recursos humanos y ésta a su vez dentro de la administración general. Para esto será necesario ir deduciendo los principios de la administración de recursos humanos, hasta llegar al de la capacitación y adiestramiento, que es nuestro punto particular a investigar.

#### a). DEFINICIONES DE ADMINISTRACION

De las más aceptadas actualmente, tenemos la de George R. Terri, que nos dice que la administración es un proceso compuesto por la planeación, organización, ejecución y -- control que se realiza para determinar y satisfacer ciertos objetivos, para esto se usará a la gente y los recursos que tengan disponibles. Ahora, bien el maestro Fernández Arena, dice que la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano. Como vemos, ambos coinciden ya que se busca la satisfacción de objetivos previamente establecidos.

Continuando, haremos mención de otras definiciones de administración las cuales son:

Koontz y O'donnell conciben la administración como: -

"...La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir - a sus integrantes..."

Según F.L. Brech: "...Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito...". De acuerdo con F. Tannen la administración consiste en: "...El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables con el fin de que todos los servicios que se presten sean debidamente coordinados con el logro del fin de la empresa..."

Henry Fayol (considerado como el padre de la moderna administración) nos dice que: "...Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar...". Agustín Reyes - Ponce: "...Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social..."

"...Es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otras personas u obtener resultados a través de ellas..."

#### b). ORIGENES DE LA ADMINISTRACION.

Es interesante conocer el origen de la administración para poder visualizar la importancia y relevancia que ha logrado a través del tiempo. Así encontramos vestigios del -- proceso administrativo variando su intensidad, en relación -- con la etapa y de los elementos disponibles, así lo vemos en la antigua Grecia, la clásica Roma, también a orillas del -- Río Nilo en Egipto y la China. También en las comunidades -

indígenas de América es posible visualizar el proceso, aunque en todas las civilizaciones antes mencionadas se mezclan la religión y el gobierno.

Existen referencias prehistóricas palpables de organización como el "arrastre" acción utilizada para la caza de los mamuts gigantes de la época de los glaciares, aquí se evidencia desde el principio que se emplea un esfuerzo común coordinado para alcanzar una meta antes fijada, que era la de cazarlos para alimentarse. El procedimiento consistía en asustarlos para dirigirlos hacia un precipicio, en donde encontrarían la muerte al despeñarse. Esta actividad pone evidencia una labor de grupo que requería una coordinación adecuada para lograr conducir a los animales a través de un camino preestablecido.

En el antiguo Egipto hacia el año 1300 A.C., Max Weber, mediante estudios que realizó, concluyó que se manejaban procedimientos administrativos definidos y sistemáticos que fueron muy útiles en aquella época.

En el reinado de Ramses III se registró el papiro Harris en donde se menciona como el Faraón distribuía y organizaba el trabajo para sus súbditos.

En el lejano oriente (China) existen múltiples indicios de administración plasmados en la Constitución Chow del año 1000 A.C.

Confucio, un erudito chino dejó reglas sobre la administración pública.

Platón hace hincapié en la especialización y las aptitudes que ella requiere (administración).

Pericles dejó testimonio de la necesidad de una selección de personal adecuado.

La antigua Grecia influyó sobre Roma estableciendo - nuevos ideales administrativos organizando magisterios específicos:

- a) Magisterio de Trabajo
- b) Magisterio de Educación
- c) Magisterio de Navegación
- d) Magisterio de Impuestos

#### c). EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION.

Etapas de la Evolución de la Administración.

Nuestra ciencia ha ido evolucionando con el paso del tiempo, el investigador Joseph L. Massi toma como punto de referencia a los hombres que han sido trascendentales en su tiempo y los principales son:

Henry Fayol.- Establece que la teoría de la administración es aplicable a todas las formas de cooperación humana organizada.

Harrington Emerson.- Promovió la "Administración Científica" de utilización general.

Frederick W. Taylor.- Conocido como padre de la administración científica, introdujo el estudio de tiempos y movimientos en la industria.

Karl Pearson.- Desarrolló tablas estadísticas básicas y técnicas primarias, incluyendo la prueba chi cuadrado y el concepto de desviación estandar.

Henry L. Gantt.- Desarrolló la técnica gráfica para programar, acentúa la relación que existe entre la administración y la mano de obra y dijo que las condiciones tienen efectos psicológicos que favorecen al trabajador.

Max Weber.- Introdujo el primer paso para el desarrollo de una teoría de la burocracia.

Elton Mayo.- Estableció la importancia de los factores humanos y sociales en las relaciones industriales.

Dirigió a un grupo de investigadores en los estudios de la Planta Hawthorne de la Western Electric Company.

Chester I. Barnard.- Hizo hincapié en los aspectos sociológicos de la administración, hizo énfasis en la importancia de la comunicación, en los aspectos de autoridad y en las organizaciones informales que se dan en los organismos sociales.

#### d). LA ADMINISTRACION DE RECURSOS

Una utilización adecuada de los recursos permitirán a la organización alcanzar sus objetivos.

Este enunciado involucra "Recursos" los cuales son de tres tipos que a saber son:

- a) Recursos Técnicos
- b) Recursos Materiales
- c) Recursos Humanos

Dentro del rubro de recursos técnicos quedan incluidos los sistemas, los procedimientos, los organogramas, ins-

tructivos, manuales, formas de papelería.

Los recursos materiales son: el dinero, las instalaciones físicas, las materias primas, la maquinaria, materiales en proceso y mobiliario entre otros.

Las personas constituyen los recursos humanos de -- acuerdo con el maestro Ríos Szalay éstos son más importantes que los dos anteriores debido a que los elementos que lo integran pueden mejorar y perfeccionar el empleo de los recursos materiales y técnicos, lo cual no puede suceder a la inversa.

El recurso humano incluye otros factores como son: - los conocimientos, las experiencias, motivaciones, aptitudes, habilidades, salud, et.

## C A P I T U L O   I I

### CONCEPTOS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Existen dos términos a este respecto que son la "Administración de Personal" y "Administración de Recursos Humanos" a ambos debemos considerarlos como sinónimos, siendo el segundo más genérico, más técnico y actual.

#### a). PRINCIPALES DEFINICIONES.

La administración de recursos humanos presenta características tales como que:

- Implican una disposición voluntaria, o sea que no pueden ser propiedad de la organización, es un servicio a -- cambio de una remuneración económica, es intangible ya que - se manifiesta a través del comportamiento del individuo en - la organización, es un recurso escaso.

Las definiciones de administración de recursos humanos más sobresalientes considero que son la del maestro - - Arias Galicia, la cual dice que "...la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, - la salud, las habilidades y conocimientos de los miembros de la organización en beneficio del individuo y de la propia organización. La de George R. Terry.- A la administración de personal, le incumbe conseguir y conservar un equipo humano-de trabajo satisfactorio.

## b). ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Desde la antigüedad han existido organizaciones que tienen por objetivo lograr algo a través del esfuerzo humano, la historia nos dice como se ha visto el hombre ante el trabajo como por ejemplo la división de los hombres en amos y esclavos, ésta es la forma más simple de relación que se presenta con los trabajadores y patronos.

La esclavitud ha tenido como consecuencia una manera de trato diferente, que se daba entre la clase dominadora y la clase dominada, aquí se aprecia una situación típica de mando y subordinación, otra manera de la esclavitud fué la servidumbre, aquí el siervo ocupa el lugar de esclavo, el siervo se encuentra ligado a la tierra, si ésta cambia de dueño el siervo cambió de amo. Los gremios son agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio o especialidad que surge durante la Edad Media buscaban a través de la unión la defensa de intereses comunes, siendo costumbre adoptar un santo como patrono de la agrupación.

Aquí se aprecia claramente al oficial y aprendiz, se ve la división del concepto patrón-trabajador. Las ideas filosóficas del siglo XVIII ocasiona una serie de acontecimientos que alteran el antiguo orden social, todo esto provoca el nacimiento del liberalismo, la proclamación de los derechos del hombre y el ciudadano, la libertad de elegir profesión, cambiar de residencia, etc., así se vislumbra una brecha entre el empleador sobre el empleado, de este modo el trabajo se convierte en una mercancía; ante la explotación de niños, mujeres y hombres por parte del empleador, en el año de 1802 surge la primera legislación laboral en Inglaterra, esto es el inicio del establecimiento de medidas higiénicas y sociales en el trabajo. La doctrina marxista motivó al trabajador a reflexionar y desarrollar su dignidad perso-

nal. Las primeras organizaciones obreras adoptaron una actitud de lucha, y una vez que tuvieron los medios para hacer frente a la codicia del empleador, se experimentó un cambio fundamental en las relaciones obrero-patronales.

La ideología moderna del trabajador ha tenido bastante influencia sobre la conciencia individual de los trabajadores, esto conduce a una nueva manera de las peticiones -- obreras, con esto la cuestión laboral ha recibido realmente un aspecto ético y humanístico, ejemplo: La resolución de la Federación Americana del Trabajo en el año de 1945 que dice:

"...Todo trabajador que reflexione detenidamente sobre esta resolución --y esto lo hace más de una vez-- reconocerá la alta dignidad del trabajo como tal, y pedirá que sea valorada igualmente por los empresarios..."

#### c). OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

El objetivos de la administración de personal consiste en: desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en el mismo, asesorando sobre lo anterior a la dirección, objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad. Según Paul Pigors: "...La administración de personal es un código sobre la forma de organizar y tratar a los individuos en el trabajo de tal forma que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficacia -- máxima para ellos mismos y para su grupo, dando así a la organización una ventaja competitiva determinante y por ende --

resultados óptimos.

Aquí debemos hacer resaltar algunos elementos importantes de la definición de administración de recursos humanos:

- El ser humano es un elemento vital para toda organización.
- Es necesario asociar a los individuos ante el trabajo.
- El desarrollo íntegro y progreso del hombre como tal y de las organizaciones y pueblos.

#### d). EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Se encuentran vestigios de administración en las corrientes indígenas, como la acertada dirección de Netzahualcoyotl sobre su pueblo, lo que le permitió elevar el nivel de vida del mismo. Un hábil administrador fué Tlacaétl quien actuó como consejero de los gobernantes aztecas que dieron brillantez a este pueblo. El pueblo Náhuatl tenía una apreciación del trabajo muy distinto a la que prevalecía en Europa en la misma época, éste daba categoría a quien la practicaba y se le consideraba como algo valioso en sí mismo y aunque existía la esclavitud, ésta era más benigna comparada -- con lo que existía en Europa y Asia. El trabajo y la esclavitud fueron introducidos en América como consecuencia de la conquista en la época colonial, se pretendió integrar al indígena a las costumbres españolas mediante el aprendizaje de la lengua y convertirlo al cristianismo por medio de las encomiendas. La corona española hizo intentos de proteger al indígena a través de leyes, pero tuvo escasos resultados, en

la Colonia existieron estanquillos y monopolios, se prohibió elaborar determinados artículos, para de esta manera, proteger al comercio español, esta situación prevalece casi hasta la declaración de la Independencia.

En la ciudad de Morelia, Hidalgo decretaba la prohibición de la esclavitud y se castigaba con pena de muerte a quien privara de la libertad a los hombres. La Constitución de 1857 hablaba de que la persona se podía dedicar al trabajo que a uno más le gustara sin más limitaciones que las buenas costumbres, de esta manera se le da muerte al monopolio de los gremios y estancos que existían desde la época de la Colonia. En el año de 1847 estalló la guerra entre México y los Estados Unidos de Norteamérica en donde el país perdió más de la mitad de su territorio, debido a la traición del general Santa Ana al país, durante esta época la población se dedica a la agricultura, la minería, artesanía, la industria apenas se vislumbra.

Durante la Reforma existían cerca de sesenta empresas manufactureras de algodón que empleaban alrededor de once mil personas también existían talleres artesanales, fábricas de papel, aceite, vasos de vidrio y destiladoras de licor de caña de azúcar. Al inaugurarse el ferrocarril entre México y Puebla se dió paso para que se ampliaran los mercados, esto trajo consigo, la llegada de capital extranjero para establecer fábricas junto con el capital, llegaron técnicos y obreros extranjeros, provocando discriminaciones en contra del mexicano, se había hecho renacer la esclavitud a través de las tiendas de raya y las deudas personales, en fábricas, como en las minas, las jornadas de trabajo eran de 12 a 14 horas diarias y trabajaban dos veces por semana hasta la media noche, debido a las condiciones laborales que existían estalló la huelga en Cananea, Son. y luego la de Río Blanco, estos movimientos huelguísticos hicieron tamba--

lear al régimen de Porfirio Díaz.

En el movimiento armado de 1910 fué decisiva la participación obrero-campesina, el resultado de ésto fué la -- Constitución Política de 1917, siendo reconocidas a partir -- de este año las organizaciones obreras. La Expropiación Petrolera marca una nueva época en el desarrollo de México ya que los sindicatos petroleros reclaman salarios más justos, mejoras en las condiciones laborales, etc.; pero las Compañías petroleras se niegan a aceptar las peticiones, esto ocasiona que el caso se lleve a la Suprema Corte de Justicia y mediante un estudio de los recursos financieros de las compañías se niegan a acatar la resolución de la Suprema Corte, -- la situación se puso muy crítica, esto originó la intervención del Presidente Cárdenas, quien decretó la expropiación del petróleo, esto origina trastornos al país, huyen los capitales extranjeros: ingles, holandes y americano provocando un receso en la economía nacional.

Durante la Segunda Guerra Mundial la industria textil mexicana logra un auge muy favorable, al terminar la guerra se da una fuerte demanda de artículos de consumo popular que se tenían que satisfacer, esto atrae nuevamente capitales extranjeros. La creciente industrialización crea fuentes de trabajo y se amplían los mercados, debido a esto las organizaciones se vuelven más complejas y se manifiesta la -- necesidad de ocuparse del elemento humano en ellas. Debido a esta situación el sistema educativo mexicano dió pie para la creación de nuevas carreras a nivel universitario que se enfocarán a estudiar más ampliamente el factor humano, desde entonces a la fecha se ha recurrido a libros que han sido escritos en otras latitudes y traducidos al español se ha tomado como verdad lo contenido en ellos, pero la verdad es que existe una diferencia muy grande en lo cultural, en lo social, económico, etc.

Se han adoptado técnicas, estructuras y modelos sin antes ver su conveniencia o inconveniencia con los patrones culturales mexicanos para así poder elegir cual sería el adecuado. La ley federal del trabajo de 1980 incluye nuevas prestaciones para los trabajadores, esta ley representa el instrumento que pretende lograr una mejor distribución de la riqueza y elevar el nivel de vida del trabajador.

e). EVOLUCION TECNICA E INTERDISCIPLINARIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Existen disciplinas que de una manera u otra han ayudado o contribuido a que la administración de los recursos humanos evolucione, primeramente tenemos al derecho laboral, antiguamente se pensaba que aplicando con rigor los preceptos legales se obtendrían resultados positivos, pero no era así, posteriormente a través de estudios se demostró que las relaciones que se establecían requerían de un entendimiento y elaboración de principios, para su mejor desarrollo.

Taylor y Fayol, dieron las bases para cimentar la administración y revelaron la importancia que tienen los recursos humanos que intervienen en el trabajo, la organización formal dió pie para la aparición del Departamento de Relaciones Industriales. Para realizar esta función en forma adecuada y dar soluciones correctas, es necesario unir diversos conocimientos, por lo tanto la administración de recursos humanos, requiere de múltiples disciplinas vistas desde diferentes ángulos y conjugarlos en un todo integral, para poder desempeñar esta función correctamente, siendo éstas:

Sociología:

Esta ciencia se especializa en las relaciones recí-

procas que se dan entre grupos e individuos, los principios de esta ciencia son aplicados a la organización y de aquí -- surgen sus ramas particulares, como la sociología de la organización de la administración.

#### Psicología:

Se enfoca al conocimiento de los factores de la personalidad del hombre para entender mejor de una manera más amplia, las diferentes causas de su comportamiento en su conducta, medir sus habilidades, las aptitudes y encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración.

Señala la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer el individuo para poder adaptarse a integrar mejor a la organización en cualquiera de las diferentes -- áreas. También contribuye en otras áreas como: La selección de personal, la formulación y adaptación de órdenes y la capacitación.

#### Ingeniería Industrial:

Un punto fundamental de esta ciencia, es la eficiencia de las empresas y a la vez lo que condujo a la administración científica a desarrollar técnicas que abrieran caminos a la administración moderna, la contribución de esta -- ciencia es el estudio de tiempos y movimientos, valoración de tareas, oficinas de selección, sistema de incentivos.

#### Antropología:

Estudia las formas de conducta, costumbres, ritos y tecnología de los diversos grupos sociales para comprender el funcionamiento de las organizaciones.

#### Matemáticas:

Se enfoca al estudio de modelos de estadística inferencial que intervienen en la toma de decisiones sobre recursos humanos, modelos de regresión a las curvas de salarios, -valuación de puestos y la computación en sus aplicaciones a la organización.

#### Economía:

Trata del estudio sobre el mejor aprovechamiento de los recursos para la producción de bienes y servicios necesarios y como se producen y distribuyen, también enfoca los aspectos sobre la demanda de mano de obra, la inflación, etc.- Estas son contribuciones a la administración de recursos humanos.

#### f). NECESIDADES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS ;HUMANOS.

Las necesidades deben estar apoyadas en políticas de personal y teorías gerenciales, una de las responsabilidades fundamentales de todo gerente, de toda persona con autoridad es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados así como la motivación de éstos. Para lograrlo resulta fundamental -adoptar una postura respecto a la naturaleza humana, pues deberá coordinar el esfuerzo de los integrantes de la organización. Las políticas, las normas de acción y los procedimientos, deberán basarse en las expectativas del administrador -sobre la naturaleza humana. Ahora mencionaremos las teorías gerenciales que actualmente son las más aceptadas, primeramente tenemos a la:

#### Teoría "X"

Esta teoría se fundamenta en que al individuo no le-

gusta trabajar, lo hace solo por el dinero, que es irresponsable y carece de iniciativa, debido a estas expectativas, - las políticas que deberán adoptarse consistirán en dar a la gente tareas simples y repetitivas, establecer y vigilar reglas, controles y sistemas rutinarios y a través de estos -- controles se espera alcanzar los objetivos fijados.

#### Teoría "Y"

Los postulados de esta teoría son contrarios a la anterior ya que supone que la gente es responsable, ayuda a lograr los objetivos que considera valiosos, tiene iniciativa propia y es capaz de ejercer autocontrol y autodirección y - posee más habilidades de las que emplea actualmente en su -- trabajo.

Para respaldar estos supuestos es necesario crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial para el beneficio de la organización y puedan participar en las decisiones.

#### Teoría "Z"

Supone que la gente quiere sentirse importante, ser informado, pertenecer a grupos y sobre todo, que sus méritos sean reconocidos, para esto deberán elaborarse políticas que feliciten al individuo por un trabajo bien hecho, que se informe a los subordinados del por qué de las órdenes, logrando con esto la cooperación y más trabajadores satisfechos, - así como una menor resistencia a la autoridad.

Estos supuestos sobre la naturaleza humana, tal vez le dirían al ejecutivo que clasificara al individuo de acuerdo a una determinada teoría, para después inclinarse por al-

guno de ellos, pero sería más indicado trazar y aplicar diferentes líneas de manejo humano y adecuarlas a cada situación y tipo de persona, por lo tanto las teorías gerenciales marcan el punto de partida para la administración técnica del personal.

g). **TECNICAS PARA LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

Aquí mencionaremos algunas herramientas o técnicas - que se utilizan para lograr una adecuada administración del-recurso humano, como primer punto tenemos al:

Reclutamiento.

Es la acción de atraer a los candidatos en potencia- para cubrir las necesidades de personal de cualquier organiz<sub>mo</sub>. A la empresa le interesa obtener personas que puedan -- ser muy útiles.

Selección.

Es un proceso cuidadoso para escoger de entre un gru<sub>po</sub> de candidatos al elemento humano más apto para cubrir un- puesto específico, representa una decisión importante para la organización pues tiene como consecuencia factores de costo, de composición del elemento humano y de eficiencia en el tra<sub>bajo</sub>, sus características personales tendrán influencia en - su grupo de trabajo y en la empresa misma.

Contrato de Trabajo.

Es aquél en virtud del cual, un sujeto se obliga a - prestar a otro un trabajo personal subordinado mediante el - pago de un salario, obedece a una necesidad de carácter admi<sub>nistrativo</sub> la existencia de éste en una relación de trabajo, así como a una necesidad legal puesto que la ley presume la

existencia del contrato, si éste faltara la ley le imputa - al patrón esa formalidad. El elemento esencial del contrato de trabajo es la "Subordinación".

El contrato se divide en 2:

- a) Contrato individual de trabajo.
- b) Contrato colectivo de trabajo.

En el contrato se hacen constar las condiciones labo<sup>u</sup>rales y se puede celebrar entre el patrón y uno o varios sin<sup>u</sup>dictos y uno o varios patrones y son aplicables por disposición expresa de la ley.

#### Inducción.

La técnica de inducción se aplica después de haber - contratado al personal, los individuos que ingresan a una or<sup>u</sup>ganización se encontrarán ante un medio un tanto extraño con normas y políticas, procedimientos extraños que le llevan a- experimentar diversos estados de ánimo y efectos psicológi--cos que pueden limitar su satisfacción y eficiencia.

La inducción consiste en que la organización de toda la información que necesita saber el personal de nuevo ingre<sup>u</sup>so, de manera simple como las normas principales que rigen a la organización, así como los servicios y las prestaciones - que pueden beneficiarles y la función que va a desempeñar en el puesto que ha sido asignado.

El objetivo de la técnica es lograr una adaptación e integración rápida del nuevo elemento humano a todos los as<sup>u</sup>pectos que forman el ambiente de la organización. En la Ley Federal del Trabajo se encuentran procedimientos que son -- obligatorios para poder establecer programas de inducción.

Otra técnica más sería:

La Capacitación y Desarrollo.

Debido al medio ambiente cambiante y a las características propias de cada organización es necesario adoptar un sistema de educación para sus recursos humanos a fin de lograr un desarrollo integral de éstos y aprovechar los recursos materiales y técnicos con que se cuentan; se debe considerar a la educación como una forma de inversión en la formación de capital humano, para la realización efectiva de cada una de las funciones y actividades de la organización, se requiere de una determinada educación y capacidad por parte de los recursos humanos.

Para cada puesto existen requerimientos específicos que deben poseer los candidatos que van a desempeñar algún puesto. La Ley Federal del Trabajo de 1970 establece las obligaciones en cuanto al entrenamiento de individuos por parte de las organizaciones y la nueva Ley Federal del Trabajo de 1980 los amplía notablemente.

La educación se define como la adquisición intelectual de bienes culturales, o sea los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que rodean a un individuo así como las herramientas y técnicas para usarlas. La educación en las organizaciones consiste en proporcionar conocimientos, habilidades específicas para lo cual se emplean los siguientes conceptos:

#### Entrenamiento.

Forma parte de la educación y significa prepararse para desempeñar una labor o realizar un esfuerzo físico o mental.

### Capacitación.

Es adquirir conocimientos ya sean técnicos, científicos o administrativos.

### Adiestramiento.

Es adquirir destreza y habilidad mediante el desempeño de labores físicas.

### Desarrollo.

Ahora todos aquellos aspectos que forman la personalidad es decir: hábitos, voluntad, carácter, inteligencia, - capacidad de mando, etc.; la organización experimenta una necesidad de entrenamiento por las diferencias entre los individuos que la integran y por el cambio de toda organización en desarrollo. Por lo anterior es necesario adecuar las habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que desempeñe actualmente; el desarrollo hace al elemento humano más satisfactorio así mismo, a su organización y a la comunidad en que vive en la medida que ese elemento adquiere conocimientos, habilidades y desarrolle sus capacidades.

Aquí considero necesario hacer una nota aclaratoria respecto de que en el capítulo II en la parte final hemos mencionado algunas técnicas para la administración de personal; en el siguiente capítulo denominado "Las funciones del Departamento de Personal" se vuelven a mencionar las mismas técnicas, pero de una manera más metódica, ya que cada técnica es estudiada más ampliamente; porque es el Departamento encargado de realizar dichas actividades.

## C A P I T U L O   I I I

### LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Para empezar este tema veremos algunos conceptos que tienen una íntima relación con dicho Departamento, desde lo que es la naturaleza de la administración de personal; las etapas de evolución de la administración de personal; las funciones iniciales, hasta llegar a este punto específico que es el objeto de estudio.

#### NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Existen ciertos procesos básicos que deben ser ejecutados, reglas que deben seguirse, así como instrumentos, técnicas y métodos que pueden emplearse en la administración de personal en cualquier organización, sin importar su tipo o propósito, o las características de su personal. Este hecho se aplica a toda organización ya sea educativa, militar, gubernamental o de investigación.

#### EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

La Administración de Personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes. Los individuos responsables de dirigir y manejar las organizaciones, se vieron enfrentados a la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal, aunque solo fuera sobre la base de errar o acertar.

## FUNCIONES INICIALES

En un principio, las funciones de la administración de personal, por lo general estaban limitadas, a contratar, despedir y tomar tiempo.

A medida que se volvieron más complicados los métodos de producción y aumentaba la carga de trabajo del supervisor, ya no le era posible tomar el tiempo y elaborar la nómina de pago, por lo que esta función la asignaba a un empleado, éste fué de los primeros "especialistas de personal".

Estas funciones de oficina eran ampliadas en algunos casos para incluir las responsabilidades de contratación y otras que fueron incluidas al Departamento de Personal.

## FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Aunque existió con anterioridad se ha fijado el año de 1912 como la fecha en la cual se acordó crearlo, reconocerlo y darle la categoría de Departamento. El primer curso universitario sobre personal, consistente en un programa de entrenamiento para administradores de empleos, fué ofrecido en 1915 por la TUCK SCHOOL, en el Dartmouth College.

En 1919 una docena de universidades ofrecían programas de entrenamiento en administración de personal, al empezar la siguiente década ya existía un Departamento de Personal en las compañías más grandes y en las organizaciones gubernamentales, establecidas con el propósito de coordinar las actividades de personal.

Adquirió mayor jerarquía dicho Departamento, debido a las contribuciones hechas por los investigadores y practi-

cantes que ayudaron a explorar el campo, los primeros que se destacaron fueron: Whiting Williams, Walter Dill Scott, Walter V. Bingham y algunos otros, al avanzar la profesionalización de la administración de personal; los servicios del especialista en esta materia fueron más aceptados por los gerentes de línea, esto originó que la disciplina fuera más -- atractiva como carrera.

De acuerdo con reportes hechos en Estados Unidos de Norteamérica, en el año de 1968, cerca de 110,000 individuos estaban dedicados a estudios de personal.

#### EVOLUCION DE LAS FUNCIONES DE PERSONAL.

A medida que los beneficios que se derivaron de las funciones de personal son cada vez más reconocidos y aceptados, se amplia el ámbito de los programas de personal. Los programas empezarn a evolucionar, desde solo llevar meramente registros o funciones de contratación, hasta ser algo que cubre todas las fases de la administración de personal. Los "especialistas" fueron empleados para ayudar a los gerentes en actividades tales como entrenamiento, administración de sueldos, salarios y prestaciones adicionales, y relaciones laborales.

A continuación mencionaremos las funciones más usuales que se realizan en el Departamento de Personal.

##### 1) RECLUTAMIENTO

Conviene distinguir entre:

- a) Fuentes de abastecimiento y
- b) Medios de reclutamiento.

Aunque parecen semejantes, son cosas distintas "los lugares en que podré encontrar mi personal" y "la forma de atraerlo a la empresa".

a). FUENTES DE ABASTECIMIENTO.

a.1) Sindicato.- Suele constituir la principal fuente de abastecimiento para las empresas donde existe, en virtud de la cláusula de admisión exclusiva, salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrata.

a.2) Escuelas.- Tecnológicos, Escuelas Comerciales, Universidades, etc., pueden ser la fuente de abastecimiento para personal calificado, como contadores, mecánicos y secretarías.

a.3) Familiares o recomendados de los trabajadores actuales.- Pueden y suelen recomendar a personas que conocen y hay la presunción de que si los recomendantes son buenos trabajadores, no apoyaran a los malos.

a.4) Oficinas de colocación (gratuitas y de pago).-- La experiencia parece demostrar que dan mejor resultado las primeras, las segundas están teóricamente prohibidas por la constitución.

a.5) Otras empresas.- Pueden recomendar al personal que no pudieron ocupar por políticas de edad, parentesco con los actuales trabajadores, etc., o bien personal que tienen que reajustar por reducción de trabajo.

a.6) La puerta de la calle.- Con esta expresión suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa.

b). MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

b.1). Requisición al sindicato.- Hay que procurar la reglamentación adecuada de la cláusula de admisión exclusiva.

b.2) Solicitud oral o escrita.- (Por tablero o carta) a los actuales trabajadores, la bondad de este medio radica en la calidad del recomendante y de la forma en que recomienda es preferible la solicitud oral que permite apreciar datos.

b.3) Carta o teléfono.- Para solicitar a bolsas de trabajo, a otras empresas, etc., es conveniente emplear ambos medios: el primero con el fin de asegurar la precisión y el segundo para aclaraciones y complementar datos.

b.4) Periódico, radio, televisión.- Los anuncios por estos medios, tan usados hoy, sobre todo el primero, suelen ser útiles cuando se trata de personal muy calificado, en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios, y en que no habrá un número exagerado de solicitantes. En caso contrario, la experiencia enseña que atraen un enorme número de candidatos la mayoría de ellos poco valiosos, aumentando innecesariamente el costo de selección.

b.5) Archivo de solicitudes.- Puede ocurrir que en determinado momento un solicitante no pudo ser admitido, pero en otra circunstancia nos sea útil.

b.6) Folletos.- Ciertas empresas los editan señalando las posibilidades de empleo en esa empresa, beneficios que ofrece, etc.

## 2) SELECCION

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a si mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esa manera, a los propósitos de la organización".

Existen tres principios importantes en la selección de personal que son:

- a) Colocación
- b) Orientación
- c) Etica profesional.

### a) Elementos de la Selección Técnica

Para cumplir con esta responsabilidad es necesario que las decisiones estén lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico.

a.1) Vacante.- Se inicia el proceso cuando se presenta una vacante o sea un puesto que no tiene titular. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribuir el trabajo entre el personal existente, en caso de no ser posible se solicitará que se cubra.

a.2) Requisición.- Se notificará a través de una requisición a la sección encargada de esta función, señalando los motivos que la están originando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horarios y sueldo.

a.3) Análisis y valuación de puestos.- Una vez recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis de puestos, con objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele, en caso de no existir dicho análisis, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuánto se pagará.

a.4) Inventario de Recursos Humanos.- El inventario de recursos humanos se refiere a las personas que prestan actualmente sus servicios en la organización, si reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos, que conocen la organización, y debido a la actuación -- que han tenido, disminuirá el período de entrenamiento y de esta manera contribuir a tener en lo alto la moral del personal que ya trabaje en la organización al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

## B) ETAPAS DE LA SELECCION DE PERSONAL.

Son varias las etapas más usuales de la selección - como por ejemplo:

- b.1) Hoja de solicitud
- b.2) Entrevistas
- b.3) Pruebas (psicotécnicas o prácticas)
- b.4) Investigaciones
- b.5) Examen médico

b.1) Hoja de solicitud.- Su importancia: es la base del proceso de selección, se le puede considerar como el expediente del empleado, el llenado de la hoja puede usarse para rechazar amablemente al candidato inahabil por razón de -

edad, sexo, apariencia física, además podemos utilizarlos - como medio de hacer buenas relaciones públicas con quienes - asisten a la organización. Sirve también para cerciorarse a "primera vista" de los requisitos más obvios y fundamentales como: sexo, edad, presentación y ver si llenan las políticas básicas de empleo, a este paso suele llamársele "entrevista-  
previa".

#### Estructura fundamental de la hoja solicitud.-

La hoja debe contener lo que la organización requiere saber del solicitante ejemplo: Composición familiar y características económicas, nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposa e hijos del solicitante, con quienes vive, participación económica en el sostenimiento del hogar, - de aquellos que solo lo hagan parcialmente.

#### Antecedente de trabajo o experiencia laboral:

Organizaciones en que ha trabajado, puesto que ha de desempeñado, tiempo que estuvo trabajando, sueldo que percibía motivos de separación, nombre de sus jefes inmediatos.

#### Estudios:

Primaria, secundaria, bachillerato, carreras, idiomas que domina, otros conocimientos técnicos.

#### Varios:

Suelen incluir preguntas sobre motivación, deseos, - sueldos que pretende, etc..

b.2) Entrevistas.- La entrevista es una de las armas más valiosas de que dispone el administrador, y la usa para-

completar datos del solicitante, conocida como entrevista de fondo solo que como toda entrevista vale lo que valga el entrevistador.

Conviene que sea correctamente arreglada la sala de espera, porque dará la primera impresión de la organización al solicitante, las citas se recomienda que sean lo más exactas para evitar nerviosismo en el entrevistado.

Tópicos de la entrevista.- Conviene fijar una guía de la entrevista para nuestro uso, ejemplo:

Completar o explicar los datos de la solicitud.

Qué dirigió al solicitante a la organización

Qué espera encontrar en su trabajo

Qué necesidades tiene

Estructuración familiar más detallada que en la solicitud.

Qué trabajo le gustaría desempeñar y que sueldo espera

Cuáles son sus gustos y pasa tiempos favoritos.

Lo obtenido en la entrevista son siempre "datos que comprobar" pero aún así tiene un gran valor.

b.3) Pruebas.- Es necesario verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos, las pruebas son importantes y necesarias tanto para la selección como para la acomodación del personal.

Las pruebas se pueden dividir en:

a) Pruebas de aptitud.

- b) Pruebas de capacidad y
- c) Pruebas de temperamento personalidad

- a) Las cualidades en potencia, pero no desarrolladas.
- b) Las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato.

De entre las pruebas de inteligencia podemos mencionar los tests de Binet, matrices progresivas de Raven, prueba de ejecución de Kohs; además existen las de imaginación - de percepción, atención, memoria y habilidad manual, estos son ejemplos de las pruebas de aptitud.

De entre las pruebas de capacidad podemos mencionar las de mecanografía, ortografía, de dibujo, de contabilidad, etc.. De las pruebas de temperamento-personalidad podemos mencionar la de Rorschardchd, el inventario de la personalidad de Benreuter, el T.A.T., la de Murray, etc., estas pruebas son difíciles de aplicar por lo tanto no son confiables, solamente manejadas por un psicotecnólogo pueden tener validéz.

Para que un test psicológico pueda ser aplicado con éxito, requiere que estén determinadas su estandarización, - su confiabilidad y su validéz. Existen ciertos requisitos - que se deben cumplir para que su aplicación sea efectiva.

- 1.- Contar con técnicos para su estandarización, determinación de validéz y confiabilidad y para su administración.
- 2.- Estar decididos a realizar las erogaciones necesarias.

3.- Seleccionarlos y aplicarlos con base en las cualidades que la especificación de puestos señalen como necesarias.

4.- Explicar y convencer a supervisores y sindicato de su utilidad.

b.4) Investigaciones.- Estas son de varios tipos:

a) Investigación de antecedentes de trabajo.- Son -- uno de los medios más efectivos para comprobar lo idóneo y - capacidad del trabajador, es conveniente realizar estas in-- vestigaciones en forma personal, no solo a través del teléfo no.

b) Investigación de antecedentes penales.- El inves- tigar esto puede revelarnos si el candidato tiene anteceden- tes que sean inconvenientes para ocuparlo.

c) Investigación de las cartas de recomendación.- La validez de estas dependerá de lo que nos digan las personas- que recomiendan al candidato.

d) Investigación en el domicilio y familia del soli- citante.- Consiste en que una trabajadora social acuda al do micilio para entrevistar al solicitante, sus familiares y co- nocidos, con el fin de darse cuenta del medio ambiente en -- que vive.

b.5) Examen médico.- El examen tiene como objetivos principales:

a) Saber si el candidato padece enfermedades conta-- giosas.

b) Conocer si tiene alguna enfermedad que pueda ser-

- un obstáculo para el puesto que se le ofrecería.
- c) Conocer si el candidato no sufre ya al ingresar - al trabajo enfermedades profesionales.
  - d) Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos (la vista, - el oído, etc.).
  - e) Orientarlo sobre como puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
  - f) Investigar su estado de salud general.
  - g) Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador, para vigilar su estado de salud y de esta manera beneficiar al trabajador - para mejorar su eficiencia en el trabajo.

Es necesario hacer notar que el examen médico se coloca al final de la etapa de selección, porque para que sea útil, debe ser lo más completo posible, si resulta costoso - solo debe aplicarse a quienes se tienen grandes posibilidades de ocuparlos y de preferencias que sea un médico con conocimientos de medicina industrial.

### 3) LA CONTRATACION

Una vez decidida la aceptación del candidato y el - puesto que ocupará, existe la necesidad de complementar sus datos, para integrar su expediente de trabajo, éstos son:

- \* fotografías
- \* comprobantes de estudio
- \* cartilla militar
- \* cédula cuarta
- \* afiliación al IMSS
- \* llenado de formas, etc.

Esto nos permitirá llevar a cabo la celebración del contrato de trabajo, estableciéndose así una relación formal entre el trabajador y la organización.

#### 4) INDUCCION

La inducción o introducción se da cuando una vez seleccionado y contratado uno de los aspirantes, para ocupar un puesto dentro de la organización, el objeto de la inducción es acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al grupo de trabajo, y a la organización en general.

a) La inducción en el Departamento de Personal.- En él suelen darse al nuevo trabajador, informes de la siguiente naturaleza:

1.- Panorama de la organización en que va a trabajar, su historia, sus productos, su estructuración y principales funcionarios, su sindicato, etc.

2.- Políticas generales de personal: qué espera la organización del nuevo trabajador y que puede esperar éste de ella.

3.- Reglas generales sobre disciplina: lo que debe hacer y lo que debe evitar.

4.- Beneficios de los que puede disfrutar, tales como despensas, caja de ahorro, etc.

Conviene en que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato. Por lo menos debe dársele una tarjeta de presentación muy amistosa y cordial.

El nuevo jefe debe presentarlo a su vez con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo, debe explicársele en qué consistirá su trabajo, para esto se sugiere que se auxilie de la "descripción del puesto" y finalmente preguntarle las dudas para aclarárselas.

También debe mostrársele los sitios que requiere conocer tales como, lugar de cobros, de abastecimiento de mate riales, de herramientas, sanitarios, etc.

b) Ayudas técnicas. - Constituyen ayudas técnicas para la inducción, los manuales de bienvenida en los cuales se consignan tópicos tales como:

- a) Que éste debe ser amistoso.
- b) Conviene que sea lo más gráfico posible.
- c) Que no debe contener promesas de cosas que no se van a conceder.

La inducción del trabajador constituye una técnica - que no requiere un gran costo, ni personal muy técnico, y - sin embargo rinde gran utilidad.

Un programa de inducción para el nuevo trabajador -- contendría los siguientes puntos importantes, por un lado -- los de tipo legal y por otro los administrativos.

Empezando por los primeros tenemos:

#### CONTRATO DE TRABAJO

La necesidad de tipo legal nace por lo establecido - en la Ley Federal del Trabajo:

La Ley presume la existencia del contrato y de la re

lación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que derivan de las -- normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad.

Por otro lado existe otra necesidad de tipo administrativo que establece claramente los derechos y obligaciones tanto para el trabajador como para el patrón.

#### DEFINICION DE RELACION DE TRABAJO

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 20 define lo que es la relación de trabajo y nos dice que es la prestación de un servicio subordinado a una persona (cualquiera - que sea el acto que le de origen), mediante el pago de un sa lario.

#### RELACIONES DE TRABAJO

- a) Tiempo indeterminado
- b) Tiempo determinado
  - 1 Temporal
  - 2 Eventual
    - 2.1. Obra terminada
    - 2.2. Precio alzado

#### CONTENIDO

El contenido del contrato de trabajo se divide en - cuatro partes:

- a) encabezado
- b) declaraciones de los comparecientes
- c) cláusulas
  - 1 legales
  - 2 administrativas
- d) firma de contratos

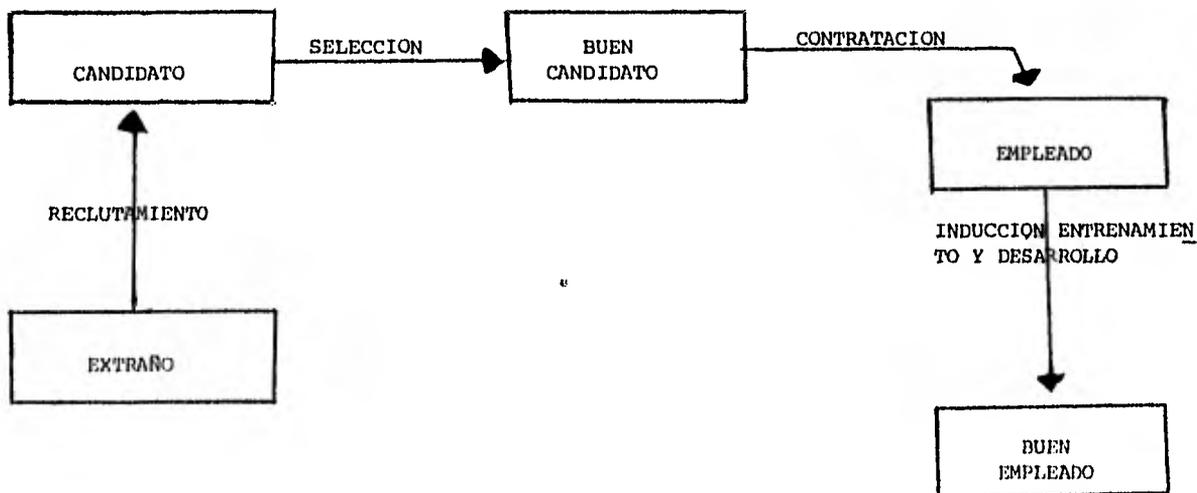
En un plazo no mayor de cinco días, el patrón deberá proporcionar inscripción al IMSS al trabajador ya que constituye un requisito de carácter legal.

INFONAVIT.- El patrón tiene la obligación de inscribirse y de inscribir a sus trabajadores y pagar las cuotas respectivas (Art. 29) de acuerdo con la Ley del Instituto -- del Fondo Nacional de la Vivienda.

### c) Etapas Generales de la Admisión

Las etapas más usuales son:

- 1.- Reclutamiento: Hace de una "persona extraña" un "candidato"
- 2.- Selección: Busca entre los "candidatos" los mejores para cada puesto.
- 3.- Contratación: Hace del "buen candidato", un empleado o trabajador.
- 4.- Introducción o inducción: Trata de hacer del empleado un "buen empleado"



## ESQUEMA GRAFICO DE LA ADMISION

Una vez que se ha contratado al nuevo empleado es conveniente darle entrenamiento, a continuación mencionaremos algunos métodos de entrenamiento y desarrollo; ésto les traerá beneficios tanto a él como a la organización.

d). Algunos métodos de entrenamiento.

1.- Entrenamiento en el trabajo: También llamado en entrenamiento a pie de obra, es un método común usado para el entrenamiento de empleados.

Lo dirige un supervisor o un empleado principal responsable de instruir a los empleados. Tiene la ventaja de proporcionar experiencia de primera mano bajo condiciones de trabajo normales.

Sin embargo, también existe una desventaja potencial en este método, en el caso de que el instructor de más importancia a la producción, que a la forma de aprender a desempeñar el trabajo en la forma más segura y eficiente. No obstante permitiendo suficiente tiempo para el entrenamiento en el puesto y corrigiendo las equivocaciones del entrenado, a medida que se presentan, el supervisor también puede utilizar esto para fomentar buenas relaciones con el empleado.

2.- Conferencia o discusión: Este método es de instrucción individualizada que suele usarse con personal de oficina, profesional, científico o de supervisión, en donde el entrenamiento implica principalmente la comunicación de ideas. Los individuos que tienen antecedentes de educación general y cualesquiera que sean las habilidades que se requieran, como mecanografía, taquigrafía y manejo de equipo de oficina, podrán ser provistos con instrucciones específicas para el trabajo por medio de este método. Permite considerable flexibilidad en el grado en que se fomente o se permita la participación del empleado.

3.- Entrenamiento de aprendices: Un sistema de entrenamiento el cual proporciona al trabajador joven que ingresa a la organización, la instrucción y experiencia, tanto en el

puesto como fuera de éste, en los aspectos prácticos y teóricos de un oficio especializado y que se conoce como entrenamiento de aprendices. Los programas de aprendizaje están basados en la cooperación voluntaria entre la gerencia y los trabajadores, la industria y el gobierno y la empresa y el sistema escolar. Este método proporciona el entrenamiento con paga a los individuos interesados en obtener calificación.

4.- Entrenamiento en las aulas: Este método provee el manejo de gran cantidad de estudiantes con una cantidad mínima de instructores. En particular, se presta a la capacitación en áreas en donde la información y las instrucciones pueden ser impartidas a través de lecturas, demostraciones, filmes y por otros tipos de material audiovisual. Si el tamaño del grupo es pequeño, como es el caso en los programas de desarrollo de supervisores y gerentes, los métodos de instrucción de naturaleza participativa también pueden usarse, tal como el desempeño de un papel, entrenamiento en sensibilidad y discusión de casos.

Un tipo especial de aula se usa en el entrenamiento vestibular (escuela industrial). Los aspirantes reciben instrucción sobre la operación del equipo, siendo éste igual al que usarán al ser asignados a los departamentos de operación. Las ventajas de este entrenamiento son que estas el flujo de trabajo de los departamentos de producción, y la importancia está definitivamente en la instrucción más que en la producción. Más aún bajo condiciones de entrenamiento controlado, es posible evaluar el progreso del aspirante con más precisión que cuando usa el entrenamiento en el trabajo.

5.- Instrucción programada: Desde finales de 1950 las organizaciones han estado haciendo un uso creciente de la instrucción programada en el desarrollo de empleados y --

ejecutivos.

Algunos de los materiales programados usan un libro o manual, las máquinas de enseñanza ofrecen un medio más dramático de presentar la materia programada.

Un programa representa un intento de desglosar el -- contenido de la materia en secuencias altamente organizadas y lógicas, que demandan una respuesta por parte del entrena-- do. La instrucción programada tiene la ventaja de tomar en-- cuenta la diferencia de aptitud individuales, puesto que ca-- da entrenado aprende a su propio ritmo y las encuestas han -- demostrado que los entrenados salen de esta experiencia con-- una mayor disposición hacia la acción y la aplicación.

Por otro lado, la desventaja principal se encuentra-- en el costo para preparar programas especiales, pero si se -- van a entrenar un número suficiente de personas, este costo-- puede ser absorbido fácilmente.

6.- Simuladores y otros dispositivos de entrenamien-- to. Para ciertos trabajos resulta impráctico o improcedente entrenar al trabajador en el equipo que usará. Un ejemplo -- claro se da cuando se entrena personal para operar equipo -- aeronáutico, comercial o militar. Usando simuladores dentro -- del salón de clases, el personal puede adquirir entrenamien-- to y experiencia en el uso de equipo aéreo, bajo condiciones de seguridad. El diseño de simuladores hace resaltar el mis-- mo realismo en el equipo y su operación, de manera que el es-- tudiante aprende la manera de ejecutar las tareas en una si-- tuación tan parecida a la verdadera como sea posible.

Los dispositivos de entrenamiento también se usan en la enseñanza de las artes del trabajo y los procedimientos -- de naturaleza industrial. La televisión de circuito cerrado

y el equipo de grabación en video tape han adquirido popularidad como dispositivos de entrenamiento. La televisión en-circuito cerrado permite que un programa instructivo sea -- transmitido a muchos lugares simultáneamente. El uso de vi-deo tape permite grabaciones en el sitio y su inmediata re--producción. En las entrevistas de empleo y de desempeño el video tape proporciona los datos básicos para entrenar al -- personal en métodos para entrevistas. El valor potencial -- del equipo de video tape para uso en los programas de entre-namiento es ilimitado.

7.- Cooperación entre el empleador y la educación en el entrenamiento: Estos programas de entrenamiento combinan la experiencia práctica del trabajo en el sitio con clases - formales. El término entrenamiento cooperativo tiene co- -- nexión con los programas a nivel de secundaria y preparato--ria, los cuales incorporan experiencias de trabajo. A nivel de secundaria, tales programas inscriben a estudiantes que - se preparan para trabajos de oficina, de ventas al menudeo y trabajos manuales. Los estudiantes en programas de prepara-toria se preparan para trabajos técnicos y de ejecutivas. La compañía que participa en proporcionar experiencia práctica- a los estudiantes obtienen una fuente de trabajadores de -- tiempo parcial y también cuenta con oportunidad para empleos de tiempo completo cuando se graduen.

##### 5) AUDITORIA A LOS RECURSOS HUMANOS

La auditoría implica una investigación minuciosa de- las diversas cuentas de una empresa no solo para determinar- si corresponden a la realidad, sino inclusive, si se justifi- can como medios aptos para realizar los objetivos y las polí- ticas de una organización, a fin de poder hacer las recomen-

daciones pertinentes.

Una auditoría a los recursos humanos, o sea al departamento de personal, es un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en materia de personal, sugiriendo, en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal. No se trata exclusivamente de determinar si se han cumplido los programas y si se han aplicado con exactitud los presupuestos del Departamento de Personal.

La parte principal de la Auditoría de Personal, implica que con base a los datos previamente recolectados se realice un análisis profundo que nos permita evaluar si lo realizado y aún lo que se dejó de realizar, o lo que se hubiere obtenido por encima de lo previsto han servido para la organización, si no lo fueron, o si deben aconsejarse determinados cambios y proponer estos a la luz de los constantes avances de las disciplinas y controles administrativos, con el fin de mejorar y ajustar en cada período el funcionamiento de toda la función de personal y principalmente las actividades del departamento en cuestión.

La auditoría puede ser de 3 tipos:

- 1.- AUDITORIA EXTERNA
- 2.- AUDITORIA INTERNA
- 3.- AUDITORIA MIXTA

De estos tres tipos de auditoría la que más se recomienda es la auditoría mixta ya que reúne las ventajas y eli

mina en gran parte los inconvenientes de las otras dos.

a) Etapas de la Auditoría de Personal

El primer punto de la auditoría consiste en obtener la información de los datos sobre los resultados, que en materia de personal, se han obtenido en la organización durante el período investigado, lo cual implica el perfeccionamiento de 2 aspectos previos, que son:

1.- Diseño de formatos o cuestionarios apropiados -- que más faciliten la investigación, la recolección y la precisión de los datos.

2.- El adiestramiento o entrenamiento de las personas que habrán de recoger estos datos.

Aquí debemos hacer notar que, en materia de personal muchos datos solo podrán hacerse tangibles en forma descriptiva o cualitativa. Aunque debemos procurar que en todo -- aquello que sea posible cuantificar, lo haremos, pero no será de absoluta exactitud, sino aproximada, tomando períodos -- más amplios: años o semestres que permitan compensar las diversas cantidades de cada día, semana o mes.

Esto será debido a que el aspecto humano y el administrativo, escapa muchas veces a toda medición, en ocasiones tendremos que conformarnos con una determinación de tipo descriptivo o cualitativo.

Para este efecto se sugieren dos maneras:

a) Cuantificación indirecta.

b) La ayuda de preguntas tales como:

1.- ¿Consideran las gerencias que la información que han recibido en materia de personal les ha permitido tomar - las decisiones necesarias?

2.- ¿Se estima que la mayoría del personal ha recibido la información necesaria, sobre políticas, programas y -- sistemas de la empresa?

3.- ¿Estima el departamento de personal que ha recibido el apoyo de la gerencia general en todos los aspectos - necesarios?

4.- ¿Se considera que las políticas de sueldos y salarios han conseguido convencer a la mayoría de los trabajadores del por qué de las diferencias de sus salarios?

5.- ¿Se estima que la actitud del personal es en la mayoría de los casos, de adhesión y satisfacción para la empresa?.

6. ¿Se considera que las relaciones con el sindicato pueden considerarse como buenas?

Para mayor objetividad pueden pedirse "hechos concretos" que avalen lo contestado.

b) Análisis de los datos recabados

La parte más importante de la auditoría se centra en el análisis de los datos recabados; señalar o hacer hincapié de las fallas encontradas sobre el cumplimiento de los programas y presupuestos en materia de personal; investigar las

causas que los originaron, determinar si los programas y procedimientos pueden mejorarse, ya sea para la obtención de -- las políticas fijadas, para la modificación, supresión, adición o cambio de otros objetivos y políticas, a la luz de -- las nuevas necesidades surgidas; las nuevas técnicas que al respecto hayan aparecido, etc.

Comparar las partes de los cuestionarios, de tal manera que se pueda comprobar la veracidad o exactitud de lo -- afirmado por aquellos que proporcionaron los datos; la comparación con registros o presupuestos existentes; la discusión con los jefes para conocer sus puntos de vista y aclaraciones hasta que el auditor pueda formarse una idea lógica y -- clara de cómo se están realizando las actividades en relación con los objetivos que en materia de personal sostiene -- la organización.

c) El informe de la auditoría

El resultado final de la auditoría será una información que de manera precisa, técnica y concisa, contenga como puntos principales:

1.- Indicar aquellas faltas de los programas y procedimientos que se hayan encontrado, con la indicación de los daños que se estima han causado o pudieron causar.

2.- Lo adecuado o inadecuado, de los programas en relación con los objetivos y políticas señalados en materia de personal.

3.- La recomendación de aquellos casos en los que -- convenga elevar, reducir, modificar, cambiar o suprimir determinados objetivos y políticas, por considerarse inalcanzables, inadecuadas, obsoletas, etc., indicando la razón en --

que se funde lo anterior.

4.- La información de lo que no pudo auditarse y -- las razones que lo evitaron.

d) Principales temas que suele comprender una auditoría.

- 1.- Objetivos y políticas de personal
  - a) las escritas
  - b) los principales de apelación.
  
- 2.- Posición y funciones del Departamento de Personal.
  - a) Su jerarquía.
  - b) Su estructura.
  - c) El número de personas que ocupa.
  - d) Funciones que se desempeñan y su distribución.
  
- 3.- Datos numéricos de trabajadores en la empresa.

¿Cuántos

  - a) Obreros
  - b) Empleados de oficina
  - c) Vendedores
  - d) Técnicos
  - e) Supervisores de primera línea
  - f) Altos ejecutivos
  - g) Otras categorías especiales?
  
- 4.- Datos sobre sindicalización
  - a) Sindicatos a los que pertenecen los trabajadores.
    - a.1. ¿Cuántos en cada uno?
    - b.1. ¿De qué categorías?
  
  - b) Central a la que pertenecen él o los sindicatos.

- c) Situación general de las relaciones con el o-  
los sindicatos.

5.- Admisión y empleo

- a) Fuentes de abastecimiento, por categorías de-  
personal.
- b) Pasos usados en el procedimiento de selección.
- c) Correlación entre los resultados de la selec-  
ción, y los obtenidos en el trabajo y conducta  
de los empleados.

6.- Adiestramiento, capacitación y desarrollo.

- a) Sistemas de adiestramiento para los diversos-  
niveles.
- b) Capacitación de los empleados u obreros ascen-  
didos a jefes.
- c) Métodos de desarrollo de altos directivos.
- d) Evaluación, por los propios adiestrados sobre  
la capacitación recibida.

7.- Sueldos y salarios.

- a) Políticas fijadas al respecto
- b) Sistemas de valuación empleados
- c) Clasificación de los salarios
- d) Sistemas de calificación de méritos y/o apre-  
ciación de resultados.
- e) Prestaciones legales y extra-legales.

8.- Movilidad del Personal.

- a) Rotación y sus causas
- b) Ascensos
- c) Promociones
- d) Transferencias

### 9.- Moral del Personal

- a) Quejas: su clasificación y sus soluciones.
- b) Sugerencias.
- c) Conflictos entre departamentos y su solución.
- d) Registros de eficiencia.

Los temas antes mencionados, son los más relevantes o importantes, independientemente de que realicen otras funciones; claro está que todo dependerá del giro o actividad a que se dedique la organización.

## C A P I T U L O   I V

### ANTECEDENTES Y ASPECTOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Si se piensa motivar al trabajador o colaborador, - desarrollando su personalidad a través de una mayor cultura - y así incrementar el nivel de productividad, se debe pensar - en la capacitación puesto que se trata de una función clave - para el crecimiento de las organizaciones y, por lo tanto de nuestra sociedad.

#### a) Antecedentes

Para ubicarnos en el tiempo mencionaré algunas notas históricas que sirven como antecedentes de lo que hoy conocemos como adiestramiento y capacitación. El fenómeno de la - educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso - de aprendizaje; eje de toda acción educativa, era claro en - los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos, los aprendices que se conocen desde 2000 años A.C. y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación.

Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era - industrial (primera mitad del siglo XVIII) aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor - conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Ya en nuestro siglo, la capacitación ha tenido un --

gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en los Estados-  
Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado direc-  
tamente al entrenamiento militar conocido como: "Método de -  
Cuatro Pasos", que son:

- 1.- Mostrar
- 2.- Decir
- 3.- Hacer, y
- 4.- Comprobar

Debemos indicar que las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamien-  
to y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a  
otros campos de la acción humana, especialmente de la indus-  
tria.

En 1940 fué cuando se empezó a entender que la labor  
de entrenamiento debía ser una función organizada y sistema-  
tizada, en la cual la figura del instructor adquiere espe- -  
cial importancia.

En México, apenas hace 12 ó 15 años las empresas pú-  
blicas y privadas le dieron importancia a la educación y el-  
entrenamiento. Se han creado diversos institutos de enseñan-  
za a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesi-  
dades en estas áreas independientemente de las empresas que,  
sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias ne-  
cesidades. Así mismo, existen asociaciones que promueven la  
capacitación empresarial.

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado  
que la cantidad de personal con escolaridad media y superior  
es mínimo, es decir, el número de profesionistas, bachille-  
res y personal capacitado y especializado en algunas áreas -  
es, definitivamente desconsolador.

En nuestro país la función educacional ha tenido -- gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada.

b) Aspectos legales y sociales

En la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931 se señalaba que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. En la nueva Ley de 1970, los legisladores, dándose -- cuenta de la enorme importancia que tiene, institucionalizan la capacitación, así la legislación actual en sus Artículos 132 fracción XV y 159, marcan las obligaciones en cuanto a capacitación de individuos por las organizaciones.

En la década de los '70 se inicia una etapa de desarrollo en relación con el concepto de educación, los nuevos enfoques para el desarrollo de los recursos humanos; así como las aspiraciones de orden personal y social adquieren -- gran significación al comenzarse a detectar deficiencias en el aparato productivo nacional, debido al acelerado avance -- tecnológico y a la gran cantidad de mano de obra no calificada.

En el principio del régimen de López Portillo, se había manifestado como una necesidad prioritaria, lograr mejores índices de productividad y el sector obrero organizado -- luchaba por mejorar los niveles de vida de los trabajadores; por lo que era indispensable plantear el establecimiento de un sistema nacional de capacitación y adiestramiento para satisfacer dichos requerimientos.

La reforma decretada el 27 de diciembre de 1977, modificó la Ley Federal del Trabajo y tales modificaciones fue

ron publicadas en el "DIARIO OFICIAL" de la Federación el 28 de abril de 1978, entrando en vigor el 1o. de mayo del mismo año.

La capacitación y el adiestramiento implican un reto para los mexicanos, ya que siendo una garantía en favor de los trabajadores y un beneficio para los empresarios, dependen de la participación de todos y cada uno de los individuos involucrados en los procesos productivos.

Esto es, si el país necesita mayor productividad, -- una mejor calidad de la vida de los mexicanos, mano de obra suficientemente calificada y en general, un bienestar social, político y económico con la finalidad de aspirar a un desarrollo integral como nación, es imperativo que estrategias como la capacitación y el adiestramiento sean verdaderos factores que provoquen el cambio en los individuos a los cuales se dirigen. Si uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficacia en el trabajo y la capacitación y el adiestramiento son los factores para que éste se realice adecuadamente al mejorar los niveles de calificación de la mano de obra, es incuestionable que, aún al haberse convertido en una obligación para el patrón, este resulta beneficiado al mejorarse los niveles de calidad y aprovechamiento de sus recursos.

Así mismo, si uno de los factores para el bienestar social de los trabajadores, es tener una vida más digna, que se logra al mejorar su condición y propiciar cambios económicos mediante una formulación integral la capacitación y el adiestramiento a la cual tiene derecho, le da la oportunidad de aumentar sus posibilidades de acceso a mejores niveles de bienestar.

Por otro lado, el desarrollo conlleva una serie de -

cambios en los sectores productivos; uno de ellos, es la modificación tecnológica, cuyo avance requiere que los trabajadores estén en aptitud de operar mecanismos y aparatos que - las necesidades de los procesos del trabajo requieren.

También entre mayor complejidad tecnológica son más- los riesgos de trabajo, los cuales aumentan el índice de accidentes en la empresa y obstaculizan el bienestar del trabajador y de su familia.

En tales condiciones, al establecerse la capacitación y el adiestramiento al interior de las empresas, se tienen como objetivos señalados en la Ley Federal del Trabajo, - en su Artículo 153-F:

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

b) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

c) Prevenir riesgos de trabajo.

d) Incrementar la productividad y

e) En general, mejorar las aptitudes del trabajador..."

#### REFORMAS CONSTITUCIONALES

En relación a las modificaciones que en materia de - capacitación y adiestramiento de los trabajadores se introdujeron en la Ley, es preciso señalar, previamente que el Ar--

título 123 Constitucional establece:

"...Artículo 123 . . .

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

a) Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo.

b) Entre los poderes de la Unión, el Gobierno del -- Distrito Federal y sus trabajadores.

Las reformas introducidas al Apartado "A" del Artículo citado fueron las siguientes:

- La reforma a la fracción XIII consagró la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores -- conforme a los sistemas, métodos y procedimientos que determine la ley Reglamentaria, esto es, la Ley Federal del Trabajo.

- Mediante la reforma a la fracción XXXI se federalizó la aplicación de las leyes laborales con respecto a nuevas ramas industriales, y así mismo se estableció la competencia exclusiva de las autoridades federales respecto a la aplicación de las disposiciones de trabajo en lo tocante al cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a sus trabajadores, así como en materia de seguridad e higiene en los centros de trabajo.

Conforme con lo anterior, el Ejecutivo Federal sometió a consideración de H. Congreso de la Unión, la iniciati-

va de Decreto encaminada a modificar la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores y de seguridad e higiene.

El Artículo 132 fracción XV al hablar de la obligación patronal dice:

Organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social o a las autoridades de Trabajo y Previsión Social de los Estados, Territorios y Distrito Federal, éstos podrán implantarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por alguna otra modalidad. Las autoridades de trabajo vigilarán la ejecución de los cursos.

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

Cuando el patrón emplee más de cien y menos de mil -- trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticas en centros especiales, nacionales o extranjeros de uno de -- sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designando en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por -- los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan más de -- mil trabajadores a su servicio deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón solo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año o cuando observe mala conducta; pero en estos casos --

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

c) Sistemas y Técnicas que se emplean en la Capacitación y Adiestramiento.

La capacitación se puede impartir de dos formas las cuales son:

- a) Capacitación Directa, y
- b) Capacitación Indirecta

Las organizaciones, de acuerdo a sus necesidades desarrollarán actividades que requieran con la finalidad de adoptar a su personal a los cambios que se dan, para buscar la eficiencia del mismo en el desempeño de sus labores.

a) CAPACITACION DIRECTA

Es aquélla que se da directamente al educando y se apoya en métodos de enseñanza establecidos y se dé de una manera formal.

a.1) Clases

Se caracteriza por ser una enseñanza sistemática impartida en forma pedagógica por técnicos en la materia.

Las clases se desarrollan con una participación activa del personal que esté recibiendo la capacitación, también las intervenciones en las exposiciones, prácticas a realizar, etc.

a.2) Cursos breves

Generalmente se desarrollan sobre un tema específico, de una determinada actividad, ejemplo: simplificación de labores, adiestramiento de los vendedores, accidentes de trabajo, etc.

a.3) Conferencias

Son breves exposiciones sobre temas específicos.

a.4) Métodos de casos

El proceso que se sigue es el siguiente: se toma un caso concreto de la organización, se le entrega anticipadamente por escrito al personal y después se le pide que de sus puntos de vista del mismo.

a.5) Cursos por correspondencia

Este sistema se utiliza cuando al personal no le es posible asistir a los centros de capacitación.

a.6) Becas

Son utilizadas cuando se pretende capacitar sobre temas muy especializados a un número limitado de personal.

b) CAPACITACION INDIRECTA

Es en la que no se tiene una relación directa con las actividades de los capacitados, pero que sirve como complemento para que éste (capacitado) obtenga una visión más amplia sobre sus labores.

b.1) Medios Audiovisuales

Se da con el empleo de películas, carteles, etc. se pretende inculcar nociones de algún tema específico.

b.2) Mesas Redondas

Se dan con la finalidad de que los participantes adquirieran ciertos conocimientos sobre un tema determinado.

b.3) Publicaciones

Se publican ediciones de una materia determinada por medio de folletos, revistas, libros, boletines, etc.

C A P I T U L O    V

NECESIDADES DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
EN LOS ORGANISMOS SOCIALES

Para empezar este tema veremos lo que es la:

a) Determinación de las necesidades de adiestramiento.

El adiestramiento en la industria procura estimular el desenvolvimiento de los trabajadores y por consiguiente, de las empresas, capacitándolos para efectuar sus tareas en forma más eficiente y con mayor facilidad.

Los programas de adiestramiento deben proporcionar los conocimientos, las habilidades, las destrezas y las actitudes necesarias; para ello se hace indispensable identificar y jerarquizar las deficiencias que hace falta cubrir.

Todas las actividades de adiestramiento que se realicen en la empresa deben estar basadas en necesidades reales presentes o futuras. Para conocer con exactitud las necesidades de adiestramiento y la evidencia que los justifique, es necesario realizar una investigación, la correcta determinación de necesidades de adiestramiento es importante por las siguientes razones:

- Ahorrar tiempo y dinero,
- permite que las actividades de adiestramiento se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- desarrolla una actitud favorable de los directivos y el personal hacia el adiestramiento, al obedecer

a problemas reales y concretos.

- Proporciona los antecedentes necesarios para la elaboración de los programas de adiestramiento que la empresa requiera.

Para que la empresa logre con éxito sus objetivos, es necesario que todo su personal, realice al nivel requerido, las tareas que le sean encomendadas. Cuando los objetivos no se logran, ello se debe a que existen problemas que indican que las cosas andan mal o que se hacen en forma incompleta. Esos problemas son por ejemplo:

- costos elevados
- desperdicios excesivos
- producción insuficiente
- falta de cooperación
- dificultades en la comunicación
- accidentes (en el equipo, en los materiales, en el personal, etc.)

Las causas de tales problemas pueden ser personales o de la organización. Cuando los problemas se deben a deficiencias en las habilidades intelectuales (conocimientos) - destrezas manuales o actitudes personales, se habla de necesidades de adiestramiento.

Las necesidades son:

- a) de conocimientos
- b) de habilidades, y
- c) o actitudes.

Que será necesario satisfacer para que el personal resuelva con buen éxito los problemas y alcance así, su nivel requerido. La determinación de necesidades de adiestra-

miento es conocer, con exactitud, tanto las deficiencias actuales del personal como sus necesidades futuras.

Para esto es básico conocer: ¿Quién necesita adiestramiento? ¿En qué necesita adiestramiento?

Obtener respuesta a estas preguntas es difícil, pero importante para el proceso de adiestramiento. Los resultados concretos que debe arrojar la determinación de las necesidades de adiestramiento son:

- número exacto de participantes.
- descripción precisa y completa de las actividades en que van a ser adiestrados.
- evidencia suficiente que justifique las necesidades detectadas, y
- características de los participantes.

Cualquier determinación de necesidades de adiestramiento debe llenar satisfactoriamente los puntos mencionados y, en especial, las que se refieran a la descripción precisa de las actividades y a la evidencia que justifique las necesidades. Para realizar la determinación es conveniente partir del hecho de que existen:

- a.1) necesidades manifiestas
- a.2) necesidades encubiertas

a.1) Las necesidades manifiestas, por ser evidentes son establecidas con base en el sentido común y no requieren, para ser detectadas, de la utilización de técnicas como cuestionarios, pruebas, etc.

Las necesidades manifiestas se localizan, en primer-

lugar, analizando la mano de obra de una categoría, que comprende:

1.1) Número de empleados/obreros existentes y requeridos en cada categoría, ejemplo: existen 23, requeridos 25, faltantes 2.

1.2) Número de empleados por jubilarse, ejemplo:

niveles de edad	40	45	50	55	60	65
número	2	10	3	2	2	1

empleados por jubilarse: tres.

1.3) Promociones a corto plazo y futuras, ejemplo: - 2 obreros ascenderán este mes y 4 al iniciarse el próximo año.

1.4) Asignaciones a puestos similares, ejemplo 1 obrero pasará a otro puesto.

1.5) Porcentaje de ausencias, ejemplo: 5%, o sea un obrero si se consideran 20 en total.

1.6) Aumento del personal, a largo plazo, por ampliación, ejemplo: se crearán 8 nuevas plazas para obreros.

1.7) Modificaciones en la estructura del personal a largo plazo, que originarán movimientos futuros (cambios de puesto), ejemplo: 8 obreros serán desplazados a otros puestos.

En todos estos casos existen problemas que pueden ser resueltos satisfactoriamente por medio del adiestramiento, y que se refieren a dos tipos de trabajadores.

1) Los que se incorporan a un nuevo puesto (sin antecedentes dentro de la empresa).

2) Los que se incorporan a otro puesto (con antecedentes en otro de jerarquía inferior o con tareas similares).

Una vez que se ha determinado el número de personas que requieren adiestramiento, hay que considerar la prioridad que se seguirá en las acciones, según lo demanden los problemas inmediatos de la empresa.

Para el primer tipo de participantes (los que se incorporan a un nuevo puesto) es necesario considerar la clase de adiestramiento que se ha dado al nuevo personal.

¿Existen programas de adiestramiento (inductivos) para la familiarización del nuevo empleado con la empresa y con sus tareas iniciales?

¿Requieren de un adiestramiento formal (programa fuera del lugar de trabajo)?

¿Los programas existentes conducen al personal a un rendimiento satisfactorio, en el tiempo propuesto? Si los programas existentes han logrado los objetivos propuestos y satisfacen los requerimientos del puesto, es conveniente aplicarlos nuevamente.

Si no existen programas de adiestramiento, es necesario determinar con exactitud las actividades que se desarrollan en el puesto, los equipos y herramientas que se manejan y las condiciones en las que se desarrollan las actividades. El objeto de esto es tener un inventario completo de todas las habilidades e informaciones que se requieren en el puesto, y de las condiciones ambientales del propio puesto. Es de particular importancia consignar el nivel de ejecución que exhibe un obrero promedio en sus diferentes actividades-

ya se exprese en velocidad, calidad, mínimo de producción, - exactitud, etc. (de acuerdo a las políticas de producción de la empresa).

Quando se trate de movimientos del personal (ascen-- sos o desplazamientos) se recomienda comparar los dos pues-- tos, a fin de precisar:

- qué actividades diferentes se realizarán.
- qué nuevo equipo o maquinaria se empleará.
- qué nuevas habilidades deberán manifestar los par-- ticipantes, y
- en qué condiciones se llevará a cabo su nuevo tra-- bajo, etc.

Se recomienda que el "Análisis de Puesto", con fines de capacitación, considere los siguientes aspectos:

- a) Qué hacer
- b) Cuándo hacerlo
- c) Dónde hacerlo
- d) Cómo hacerlo
- e) Por qué ha de hacerse
- f) Precauciones

El procedimiento en este caso ha sido:

1.- Determinar el número total de participantes que-- requieren adiestramiento.

2.- Decidir las prioridades para seleccionar un pues-- to o categoría, y

3.- Elaborar la descripción precisa y completa de ac-- tividades en que se requiere adiestramiento la que puede re--

ferirse a un puesto completo o a parte del mismo.

Y por último investigar las características de los -  
participantes:

- edad
- escolaridad
- experiencia en el trabajo, y
- características personales relacionados con las ap-  
titudes requeridas para el puesto.

La evidencia que justifica todas las necesidades es-  
simplemente la incorporación de nuevo personal o su despla<sub>z</sub>a-  
miento en la empresa.

Las necesidades manifiestas se localizan también --  
cuando:

a) La maquinaria, la herramienta o el equipo existen  
te son modificados o sustituidos por otros nuevos.

b) Los procedimientos son sustituidos o modificados.

Para el primer caso, es necesario obtener las res- -  
puestas a las siguientes preguntas:

¿Qué nuevas actividades, conocimientos y habilidades  
serán requeridas para el manejo de la maquinaria, herramien-  
ta y equipo nuevo o modificado? ¿Quiénes serán afectados --  
por el cambio? ¿Cuándo será introducido el nuevo equipo y -  
por lo tanto cuándo deberán presentar los obreros el nivel -  
requerido? ¿Qué actitudes deberán modificarse o incrementar  
se para que el cambio se produzca sin fricciones? ¿Cómo --  
afectarán a los obreros los cambios planeados, y qué medidas  
se tomarán para evitar un posible efecto negativo?

Cuando se ha obtenido la información derivada de las respuestas a las anteriores respuestas, se tendrán datos su ficientes para decidir si es necesario el adiestramiento, y para considerar las medidas que son más apropiadas al caso.

El procedimiento a seguir para obtener los resultados de la determinación de necesidades es el siguiente:

- fijar el número total de personas afectadas.
- agruparlos en equipos, si es necesario.
- decidir las prioridades para el equipo que funcionará primero, el más importante, etc.
- elaborar la descripción precisa y completa de las actividades en que se requiere adiestramiento, sin olvidar que deben considerarse los niveles de ejecución requeridos.

Las características de los participantes deben ser - las ya mencionadas, la evidencia que justifica las necesida des detectadas es, en estos casos la introducción o modifica ción del equipo. Cuando se trata de cambios en los métodos - es posible usar las mismas preguntas, así como el procedi- miento antes descrito, pero referidas a los cambios en cues- tión.

Para obtener los datos que es necesario investigar - cuando las necesidades de adiestramiento son manifiestas, -- pueden consultarse algunos registros de la empresa (inventarios de la mano de obra, control de personal, etc.) en parti cular de personal y de ingeniería de métodos.

Debe pedirse autorización para revisar los registros y deben hacerse algunas entrevistas, con el objeto de cono-- cer los planes de la dirección, en cuanto a modificación en

la estructura, ampliación, introducción de cambios, etc. y - sus repercusiones para el adiestramiento.

Es recomendable trabajar con ayuda y cooperación de supervisores, especialistas, etc. cuyos conocimientos son de gran ayuda para elaborar la descripción detallada de actividades en que se requiere adiestramiento.

a.2) Cuando las necesidades de adiestramiento son en cubiertas, es necesario realizar un trabajo más minucioso y, desde luego, mucho más difícil para el caso debe:

- Buscar evidencias generales y síntomas de que existen problemas en la organización.
- Buscar las causas de tales problemas, así como las soluciones más rápidas, económicas y eficaces.
- Localizar las áreas específicas en que se requiere adiestramiento, por medio de una o varias técnicas como son cuestionarios, entrevistas, etc. y precisar:
- Quiénes requieren adiestramiento.
- Las actividades en que se requiere adiestramiento.
- La evidencia que justifique las necesidades detectadas.
- Las características de los participantes.

b) A continuación mencionaré algunas evidencias generales sobre síntomas de problemas que existen en cualquier - organización, referentes a producción, la organización, la - conducta y la moral de los empleados.

## PRODUCCION

- Escasa productividad
- Escasa calidad del producto
- Costos elevados
- Dificultad para lograr los programas de producción
- Embotellamientos en la producción
- Desperdicios excesivos
- Fluctuaciones en la producción
- Retrasos
- Rechazos excesivos de control de calidad
- Daños en el material
- Elevado costo de mantenimiento de maquinaria y herramientas
- Cambios frecuentes en los procedimientos.
- Devoluciones de los clientes, por mala calidad del producto o especificaciones erróneas del mismo.

## ORGANIZCION

- Carencia de políticas concretas
- Objetivos no muy claros y poco realistas
- Fracaso al alcanzar las metas
- Inexistencia de una programación
- Ausencia de niveles de ejecución
- Carga de trabajo desigual
- Disciplina inadecuada
- Favoritismo
- Comisión defectuosa
- Desconocimiento de la estructura de la empresa, por parte del personal de la misma.
- Rotación excesiva
- Inadecuado reglamento interior de trabajo.

## CONDUCTA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

- Ausentismo
- Excesivo traspaso de responsabilidades
- Alto índice de accidentes
- Ausencia por enfermedad
- Retardos
- Llamados de atención
- Violación del Reglamento

## LA MORAL

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

Estos indicadores están clasificados en forma arbitraria y son más fáciles de obtener en empresas bien organizadas. La obtención de los datos anteriores conduce a un estudio de la organización, este puede ampliarse según se juzgue conveniente, aún incluyéndose los indicadores básicos. - El costo de una auditoría no siempre es costeable ni arroja resultados inmediatos, aún cuando sea de mucho mayor amplitud y de una sólida validez.

Es posible obtener indicadores por departamento que se consideren como críticos o vitales para la empresa, en ese caso se recomienda investigar los siguientes índices:

MEDIDAS EMPLEADAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE PATRONES (INDICES)			
Volumen de:	Tiempo para:	Opinión sobre:	Frecuencia de:
Ventas	Llenar un <u>pe</u> dido	Moral de los - empleados	Ausentismo en el trabajo
Porcentaje de mercado	Terminar una tarea	Empresa	Sustitución de- empleados
Gastos genera <u>l</u> es	Cambiar má-- quinas	Servicio de -- los empleados	Perjuicios
Unidades pro- ducidas	Reparar	Nuevos jorna-- les	Embotellamientos
Conservación- de costos	Reemplazar	Supervisión	Accidentes y da <u>ñ</u> os
Cooperación - entre Deptos.	Revisar un - pedido	Revisión de mé <u>ri</u> tos	Momentos diffci <u>i</u> ciles
Reclamaciones de clientes	Evacuar una- zona	Políticas de - organización	Fuegos
Retribución - de la inver-- sión.	Localizar -- averías	Planes de orga <u>n</u> ización	Enfermedades
Personal	Instalar	Adiestramiento	Despido de em-- pleados
Desgastes	Proyectar		Aumento de suel <u>d</u> os.
Costo materia <u>l</u> es			

Los datos que puedan obtenerse están en función de - la organización y tipo de empresa, en la medida en que se obtenga el mayor número posible de indicadores, se contará con elementos más sólidos para conocer con exactitud los problemas más urgentes y graves de la empresa.

Desde luego, obtener la información sobre opiniones-

y moral de los empleados es lo más difícil de lograr. Cuando se han localizado las áreas críticas que impiden que la organización logre su cometido, se recomienda ordenarlos según su importancia y agruparlos bajo determinados criterios. Una vez hecho esto se procede a buscar las causas de los problemas detectados y a pensar en las soluciones más viables y económicas.

En este punto es de particular importancia investigar con la gerencia, con la administración, etc. los problemas que consideren más urgentes y los medios que han propuesto para su solución.

No hay que olvidar lo que piensan los directivos al respecto, ya que cualquier actividad de adiestramiento que ignore los problemas considerados como críticos, tienen escaso éxito.

Las preguntas clave son: ¿Cuáles son los objetivos inmediatos e inmediatos de la Dirección? ¿Cuáles son los problemas más abrumadores y de importancia inmediata? ¿Qué se ha pensado para resolverlos? Si es posible resolverlos por algún medio más eficaz y económico que el adiestramiento debe consignarse tal medio y planearse su futura realización.

La capacitación no es lo más indicado al nivel operativo (obreros, empleados, supervisores) cuando los problemas se deben a:

- Defectos en la organización en la estructura o en las políticas de la empresa.
- Las maquinarias o las herramientas son cáducas o inadecuadas.

- Los salarios son bajos.

La capacitación es la solución indicada cuando las situaciones críticas se deben al personal y lo que se requiere es que éste aprenda nuevas habilidades; modifique ciertas conductas o hábitos, adquiera conocimientos adicionales o modifique sus actitudes.

No hay que olvidar, sin embargo, que si planea alguna modificación en la organización y/o en las políticas o estructura de la empresa, así como cambios de maquinaria o herramienta, posiblemente se requiera también, un cambio en el personal.

Cuando se han decidido las áreas críticas en que se requiere adiestramiento y se cuenta con la evidencia general de ello, se decide la prioridad a seguir, eligiendo un área concreta, un departamento o un puesto.

El paso siguiente es obtener la descripción precisa y detallada de las actividades en que se requiere adiestramiento. Para esto pueden aplicarse varias técnicas ya sea solas o combinadas.

No existe ninguna regla o combinación que garantice resultados perfectos. Las técnicas deben ajustarse a cada caso específico y sólo su correcto uso puede garantizar resultados satisfactorios.

c) Entre las técnicas más importantes tenemos el Análisis de Puestos que consiste en un estudio sistemático y directo para obtener información de un puesto. En forma general consiste en enlistar ordenadamente lo que se hace en el puesto y lo que se necesita saber para hacerlo bien.

El análisis de puestos se realiza así:

- a) División del puesto en sus componentes mayores.
- b) Identificación de todos los elementos que pertenecen a cada componente.

Los componentes y sus elementos se obtienen, revisan y examinan así:

- Observación directa del trabajo.
- Entrevistas con quienes ejecutan el trabajo y con todos aquéllos que estén directamente conectados con el mismo, como supervisores, técnicos, etc. -- para completar y revisar los datos obtenidos.
- Entrevistas con las mismas personas para examinar minuciosamente toda la información obtenida.

El análisis puede ser general o muy detallado dependiendo su amplitud del tiempo disponible y de la importancia del puesto. Sólo se recomienda hacer un análisis muy minucioso cuando:

- Las actividades del puesto en cuestión se realicen en líneas de producción en las que el trabajo esté muy fraccionado.
- Las actividades impliquen riesgos muy grandes.
- Las normas de producción exijan una calidad muy alta.

El análisis de puesto no da necesariamente indicadores de necesidad de adiestramiento, pero es muy útil para:

- 1.- Precisar el contenido de un puesto (descripción del puesto).

- 2.- Indicar las características personales en cuanto a las aptitudes requeridas para el puesto (especificaciones del puesto).

Es necesario aumentar a la descripción del puesto -- los niveles de ejecución requeridos para las diferentes actividades que se realizan en él.

Para determinar las necesidades de adiestramiento so lo se requiere:

- Comparar los niveles reales de ejecución de cada - trabajador (normas respecto a calidad, cantidad, - velocidad, exactitud, etc.) con los requeridos para el puesto.

Si existe alguna diferencia entre los niveles reales de ejecución y los esperados, es necesario especificar en -- qué actividades y señalar nuevamente los niveles deseados.

Conviene decidir después si la mejor medida es el -- adiestramiento, o sea: si es más fácil lograr los niveles re queridos con la formación que con cambios en las políticas, - en la calidad de la materia prima, etc.

Si existe una buena descripción del puesto, la deter minación de necesidades de adiestramiento es algo relativa-- mente fácil, sin embargo, conviene cerciorarse de que la des cripción coincida con lo que realmente se hace y aumentar -- los niveles de ejecución que permitan una apreciación más -- sencilla y rápida.

El medio que permite en estos casos la determinación de necesidades es la lista de niveles de ejecución del pue-

to. Cuando no se cuenta con la descripción del puesto es -- conveniente elaborarla, siguiendo la técnica de análisis de -- puesto.

El análisis se efectúa así:

- Dividir el puesto en sus componentes mayores (ta-- reas), las tareas son cada una de las actividades principa-- les que constituyen pasos lógicos y necesarios en el trabajo (uso de equipo, uso de material, procesos básicos, etc.).

Las características distintivas de una tarea son:

- Se reconoce como una de las principales responsa-- bilidades del trabajador.
- Dura una parte importante del tiempo productivo -- del trabajador.
- Incluye actividades en las que intervienen conoci-- mientos y habilidades íntimamente relacionadas y
- Se realiza para el mismo propósito, mediante el -- mismo método y apegándose a ciertas normas de velo-- cidad, exactitud, calidad y cantidad (niveles de - ejecución).

Una vez dividido el puesto en todas sus tareas se -- procede a identificar todos los elementos que componen a ca-- da una. Es conveniente hacer una lista completa de las he-- rramientas y maquinarias utilizadas, usualmente hay una o - más actividades importantes asociadas con cada herramienta o máquina.

Se recomienda que el análisis de puesto considere -- los siguientes aspectos:

¿Qué hacer? ¿Cuándo hacerlo? ¿Dónde hacerlo? ¿Cómo hacerlo? ¿Por qué ha de hacerse? y Precauciones.

Cuando se termine de recabar la información respecto a cada una de las tareas, se procede a revisarla y examinarla con el obrero observado y con los supervisores, técnicos, etc. que estén conectados con el trabajo.

La descripción del puesto debe considerar:

- a) Encabezado
- b) Descripción genérica: explica en forma breve las tareas que se realizan.
- c) Descripción específica: exposición detallada de cada una de las tareas que se realizan. Conviene presentar cada una en párrafo numerado y separado. Deben separarse las actividades continuas de las eventuales o periódicas, si es posible, debe indicarse qué parte del tiempo laboral se dedica a cada actividad.
- d) Especificaciones: incluye los requerimientos físicos, psicológicos, aptitudes especiales, experiencia previa, etc.

#### Inventario de habilidades

Es un instrumento que se utiliza para determinar las áreas o tareas en que se requiere adiestramiento y para precisar quienes lo requieren, el inventario es usado generalmente por supervisores, jefes de línea, etc. quienes están en una posición muy favorable para hacer apreciaciones de sus subordinados. Las tareas o actividades varían según el puesto y pueden ser amplios o específicos, según se desee.

Es importante pedir a quienes llenen los inventarios que indiquen los problemas que manifiesten los sujetos con habilidades inferiores a las requeridas. El inventario permite identificar muy facilmente las actividades con niveles bajos, así como a los sujetos afectados.

#### Técnica de las tarjetas

Se enlistan las actividades, fases de un proceso, o áreas potenciales de adiestramiento, se anota cada una de ellas en una tarjeta, para formar un equipo.

Se entrega el equipo de tarjetas al obrero, supervisor, etc. pidiéndole que seleccione las tarjetas en las que considere se requiere adiestramiento y que las ordene por su importancia. Esta técnica puede aplicarse en forma individual o colectiva, cuando cada sujeto termina su trabajo con las tarjetas, se anotan los resultados en un cuadro de concentración se les recomienda pedir a los sujetos las razones por las que consideren que requieren formación en las áreas que señalan.

#### Lista de verificación

El puesto o una parte del mismo, el proceso, el área de responsabilidad o la actividad seleccionada, se descomponen en una lista detallada de sus partes o fases ordenadas con una secuencia lógica.

Se pide a quienes lleven las listas de verificación que marquen con una "X" los aspectos en los que se sienten incompetentes o en los que les gustaría tener más conocimientos, habilidades, etc. También es posible pedirles que cancelen todos los aspectos en los que se sienten satisfechos o

con un dominio suficiente, para que después numeren los aspectos restantes empezando por el más problemático.

Es recomendable incluir una parte al final en las -- que se deban anotar las razones más importantes por las que se marcaron uno o varios aspectos.

#### ENTREVISTA

Las entrevistas son fundamentalmente de tres tipos:

- a) DIRIGIDA
- b) SEMIDIRIGIDA
- c) LIBRE

Cualesquiera de ellas puede ser aplicada para la determinación de necesidades de adiestramiento, aún cuando las dos primeras pueden ser más valiosas y económicas.

#### a) DIRIGIDA

Es conducida por el entrevistador, apoyándose en una serie de preguntas que se han elaborado previamente y para las que se esperan respuestas más o menos breves del entrevistado.

#### b) SEMIDIRIGIDA

El entrevistador determina, previamente, sólo aquellos aspectos sobre los que se desea obtener información y durante la entrevista estructura sus preguntas según el giro que tome ésta, sin perder de vista los tópicos centrales. El entrevistado tiene más libertad de expresión que en el primer tipo de entrevista, pero siempre guiada por el entrevistador.

## c) LIBRE

El entrevistador tiene presente el objetivo que persigue, pero permite al entrevistado hablar más o menos libremente. A pesar de ser una conversación libre, el entrevistador deberá estar atento para evitar disgregaciones.

GUIAS PARA LA REALIZACION DE ENTREVISTAS  
OBREROS O EMPLEADOS

- ¿Qué piensa de su trabajo en la empresa?
- ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?
- ¿Qué es lo que menos le gusta de su trabajo?
- ¿Qué partes de su trabajo son las más difíciles?
- ¿Cómo le afectan esas dificultades?
- ¿En qué aspectos de su trabajo desea mejorarse?
- ¿Por qué necesita mayor ayuda?

## SUPERVISORES

- ¿En qué áreas desea que sus obreros mejoren?
- ¿Cuáles son las dificultades en esas áreas?
- ¿Cómo afectan esos problemas a la empresa?
- ¿Qué quisiera que sus subordinados pudieran hacer mejor?
- ¿Por qué?
- ¿Qué hace para ayudarlos a mejorar su trabajo?
- ¿Necesitan ellos de más ayuda?
- ¿Qué clase de ayuda?

## ADMINISTRADORES DE ALTO NIVEL

- ¿Qué áreas de las operaciones de la empresa piensa-

- que deberían mejorarse?
- ¿Qué trabajo es capaz de hacer su personal que el -- que está realizando?
- ¿Por qué?
- ¿Cómo afectan a la empresa esas fallas?
- ¿Cuál es la magnitud y la naturaleza de sus necesidades para sustituir personal? (en el presente y en el futuro)
- ¿Qué tendencias existen para implantar nuevos méto-- dos, políticas, etc. de expansión y/o contracción.

#### ADMINISTRADORES

- ¿En qué puestos y en qué programas tiene mayor dificultad de conservar satisfactoriamente ocupados a los trabajadores?
- ¿Por qué? (oferta inadecuada, falta de remuneración-competitiva, etc.)
- ¿Qué clase de aptitudes necesita la gente para estos puestos?
- ¿Cómo afectan estas dificultades a su programa? (actividades que no se llevan a cabo; demora para iniciar nuevos programas; resultados más bajos que los esperados; etc.).
- ¿Qué puntos débiles manifiesta constantemente su personal?
- ¿Cómo afectan estos puntos débiles a los fines de la empresa?
- ¿Cuáles de esas necesidades son las más críticas?

¿Espera que las necesidades continuen, aumenten, se reduzcan o cambien a otras áreas en los próximos -- años?

¿Qué consecuencias causará el cambio?

¿Qué debe hacerse para satisfacer las necesidades actuales y futuras? (selección más cuidadosa; aumento de salarios; reestructurar el trabajo; capacitar -- obreros; etc.)

¿Se sugiere la capacitación después de reclutar?

¿Con qué finalidad?

¿En qué ocupaciones o áreas?

¿Dónde y por qué?

¿Qué beneficios se esperan de la capacitación?

¿Qué tan reales son estas expectativas?

## CUESTIONARIO

Es uno de los métodos más rápidos y económicos para determinar las necesidades de adiestramiento. Resulta práctico y económico si se desea investigar un área en la que muchas personas ocupan el mismo puesto.

Un cuestionario bien elaborado puede aplicarse las veces que se desee, en diferentes momentos.

Los cuestionarios se utilizan para obtener apreciaciones del nivel general e individual, conocimientos y ejecuciones, así como para advertir las necesidades existentes.

Los cuestionarios pueden utilizarse para cualquier nivel directivo, asesor u operativo. Los cuestionarios sirven para obtener informaciones de:

- a) Los elementos directivos de la empresa acerca de las necesidades de capacitación de sus subordinados.
- b) Cualquier persona (obrero, supervisor, jefe de línea, etc.) en lo que respecta a su propio nivel de conocimientos y ejecuciones, y sus necesidades.
- c) Los subordinados acerca de las necesidades de -- adiestramiento de sus superiores.

Los más recomendables son los dos primeros tipos, el último, es de empleo delicado ya que señala frecuentemente, la existencia de problemas de autoridad y de fricciones personales, más que las necesidades potenciales de adiestramiento incluidas en el cuestionario.

Esto es más evidente en empresas con un ambiente conflictivo, desorganizadas, etc. en las que son patentes necesidades de adiestramiento en relaciones humanas, planeación, administración, etc.

#### PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE CUESTIONARIOS

- a) Precisar el puesto del que se desea obtener información.
- b) Determinar el tipo de personas que llenarán el -- cuestionario (supervisores, obreros, jefes de taller, etc.)
- c) Listar las actividades, procesos, etc., que se de sea investigar.



- |  |      |      |
|--|------|------|
| 2.- ¿Cómo planear?   | ¿si? | ¿no? |
| 3.- ¿Cómo organizar?   | ¿si? | ¿no? |
| 4.- ¿Cómo interpretar y aplicar las políticas de la empresa?                                       | ¿si? | ¿no? |
| 5.- ¿Cómo obtener mayor rendimiento en el trabajo?   | ¿si? | ¿no? |
| 6.- ¿Cómo aplicar adecuadamente las medidas disciplinarias?  | ¿si? | ¿no? |
| 7.- ¿Cómo mejorar los métodos de trabajo?  | ¿si? | ¿no? |
| 8.- ¿Cómo aprender un nuevo trabajo?   | ¿si? | ¿no? |
| 9.- ¿Cómo mantenerme al día en los métodos de trabajo?   | ¿si? | ¿no? |
| 10.- ¿Cómo desglosar un trabajo?   | ¿si? | ¿no? |
| 11.- ¿Cómo conservar la maquinaria, las herramientas y el equipo de trabajo en buenas condiciones? | ¿si? | ¿no? |
| 12.- ¿Cómo conservar las cosas en orden?   | ¿si? | ¿no? |
| 13.- ¿Cómo valorar a mis subordinados?   | ¿si? | ¿no? |
| 14.- ¿Como reducir el desperdicio de material?   | ¿si? | ¿no? |
| 15.- ¿Cómo venderle mis ideas a un superior?   | ¿si? | ¿no? |
| 16.- ¿Cómo delegar responsabilidades?  | ¿si? | ¿no? |
| 17.- ¿Cómo lograr que mis subordinados trabajen en grupo?  | ¿si? | ¿no? |
| 18.- ¿Cómo leer diagramas y tablas, etc.?  | ¿si? | ¿no? |

Anote los puntos que considera se hayan omitido y - en los que requiere una mayor formación

---



---



---

Para cada afirmación tachada con "si" haga lo siguiente:

Anote su número y explique brevemente las razones o problemas por los que considera que requiere mayor formación.

---

---

---

---

Si marcó alguna de las afirmaciones, en la interrogación anote su número y las razones por las que no está muy seguro de si requiere o no adiestramiento.

---

---

---

---

La aplicación de cuestionarios puede ser individual o colectiva, pero la segunda forma es más recomendable. Una vez aplicados los cuestionarios se procede a concentrar sus resultados. Conviene agrupar los resultados por áreas o aspectos.

Es recomendable elaborar las preguntas en función de actividades y no sólo referidas a conocimientos de una parte del puesto.

#### CORRILLOS

Reuna a un grupo de obreros, empleados, supervisores, jefes de línea, etc.; divida al grupo en sub-grupos de 4 o 5 personas; pídale a cada sub-grupo que nombre a un moderador y un secretario; entreguéle a cada sub-grupo una tarjeta que in

dique la tarea a realizar, se recomienda incluir preguntas del siguiente tipo.

¿En qué áreas o aspectos necesitamos conocimientos o habilidades adicionales para trabajar más satisfactoriamente el próximo período?

¿Qué problemas más graves afectan a nuestros subordinados y cuáles pueden resolverse con adiestramiento?

Indique el tiempo permitido para resolver la tarea señalada (20 a 30 min.)

Cada secretario tomará nota de lo discutido en tanto que el correspondiente moderador centrará al sub-grupo en el objetivo y dará la palabra a cada uno de los miembros. Terminado el tiempo, el grupo se reintegrará y cada moderador presenta sus resultados.

Se anotan los resultados, consignando los aspectos en los que coincidan dos o más grupos.

#### TORMENTA DE IDEAS

El procedimiento seguido en esta técnica consiste en los siguientes pasos:

1.- Reuna a un grupo de supervisores, ejecutivos, jefes de línea, etc. El grupo debe constar de 5 personas por lo menos y no ser mayor de 8.

2.- Anote en el pizarrón una pregunta que puede ser:  
¿Cómo mejoraremos nuestro trabajo en el siguiente programa?  
¿En qué aspectos requerimos mayor información, habilidades, etc.?

¿Cuáles son los problemas más urgentes de nuestros subordinados en materia de adiestramiento?

3.- Pídale al grupo que exprese libremente cualquier idea que pueda contestar a la pregunta. Indique que ninguna idea será motivo de discusión o de comentarios en el momento de ser emitida.

4.- Informe que este trabajo se realizará durante 5 o 10 minutos.

5.- Anote todas las ideas dadas por el grupo, sin criticarlas, ni darles un determinado orden o agrupamiento.

6.- Cuando llegue el momento indique al grupo que el tiempo ha terminado.

7.- Proceda a discutir las ideas anotadas, pidiendo la opinión de todos los participantes y tratanto de llegar a un consenso. En este paso si es importante agrupar las ideas y resultados, así como obtener la evidencia más amplia que justifique las necesidades detectadas.

8.- Separe las ideas que apuntan hacia otras áreas, - como cambios en la organización, políticas.

9.- Dé por terminada la sesión resumiendo los resultados más importantes.

#### COMBINACION DE TECNICAS.

Las técnicas de determinación de necesidades de adiestramiento se pueden aplicar, combinándolas y/o ajustándolas a cada caso específico, según diversos factores:

- a) Tiempo y costo disponibles para realizar la investi  
gación.
- b) Existencia en la empresa de una buena descripción -  
de puesto.
- c) Existencia de buenos índices respecto a producción  
personal, etc.
- d) Importancia del departamento de adiestramiento y en  
particular disponibilidad para contar con la ayuda,  
asesoría, tiempo, etc. de los obreros, supervisores.
- e) Clima de la empresa, etc.

Es imprescindible, de manera invariable, contar con -  
una buena descripción de puesto para conocer con precisión el  
contenido del mismo y estar así en posibilidad de utilizar téc  
nicas como el cuestionario, la lista de verificación, la entrev  
ista, etc.

Cuando no se disponga de una descripción de puesto, es  
necesario utilizar el análisis de puestos antes que otra técni  
ca. Cualquiera que sea el caso, las técnicas deberán ajustar-  
se para lograr una buena descripción de las actividades en --  
que se requiere adiestramiento y para obtener una evidencia --  
muy sólida que justifique las necesidades detectadas.

Ejemplo: Para determinar las necesidades de adiestramiento de  
un grupo de supervisores de los que se requería un rendimiento  
más elevado, se utilizaron las siguientes técnicas:

- a) Entrevistas con los jefes inmediatos de los supervi  
sores, quienes señalaron las necesidades de sus su-  
pervisores.
- b) Cuestionario a los supervisores, en el que se indi  
caron sus propias necesidades.

- c) Entrevistas con los obreros, en las que dieron informes sobre la efectividad de sus supervisores y - en especial de las áreas que suscitaban problemas de comunicación de producción, de relaciones humanas, - etc., y
- d) Revisión de los expedientes de méritos en los que - se indicaba quienes y en qué áreas requerían mayor formación.

Cabe destacar, que en el ejemplo se utilizaron técnicas que permitieron ratificar, por diferentes medios, las necesidades y las evidencias de apoyo.

Existen otras técnicas que pueden ser utilizadas para determinar necesidades de adiestramiento:

- 1.- Análisis de problemas que se presentan con cierta frecuencia.
- 2.- Comparación de grupos de trabajadores (uno considerado con un nivel satisfactorio y el otro con un nivel inferior, para localizar las diferencias en comportamientos, habilidades, conocimientos, etc.)
- 3.- Sugerencias de adiestramiento.
- 4.- Pruebas de información tecnológica sobre un puesto.
- 5.- Pruebas de ejecución
- 6.- Comites, etc.

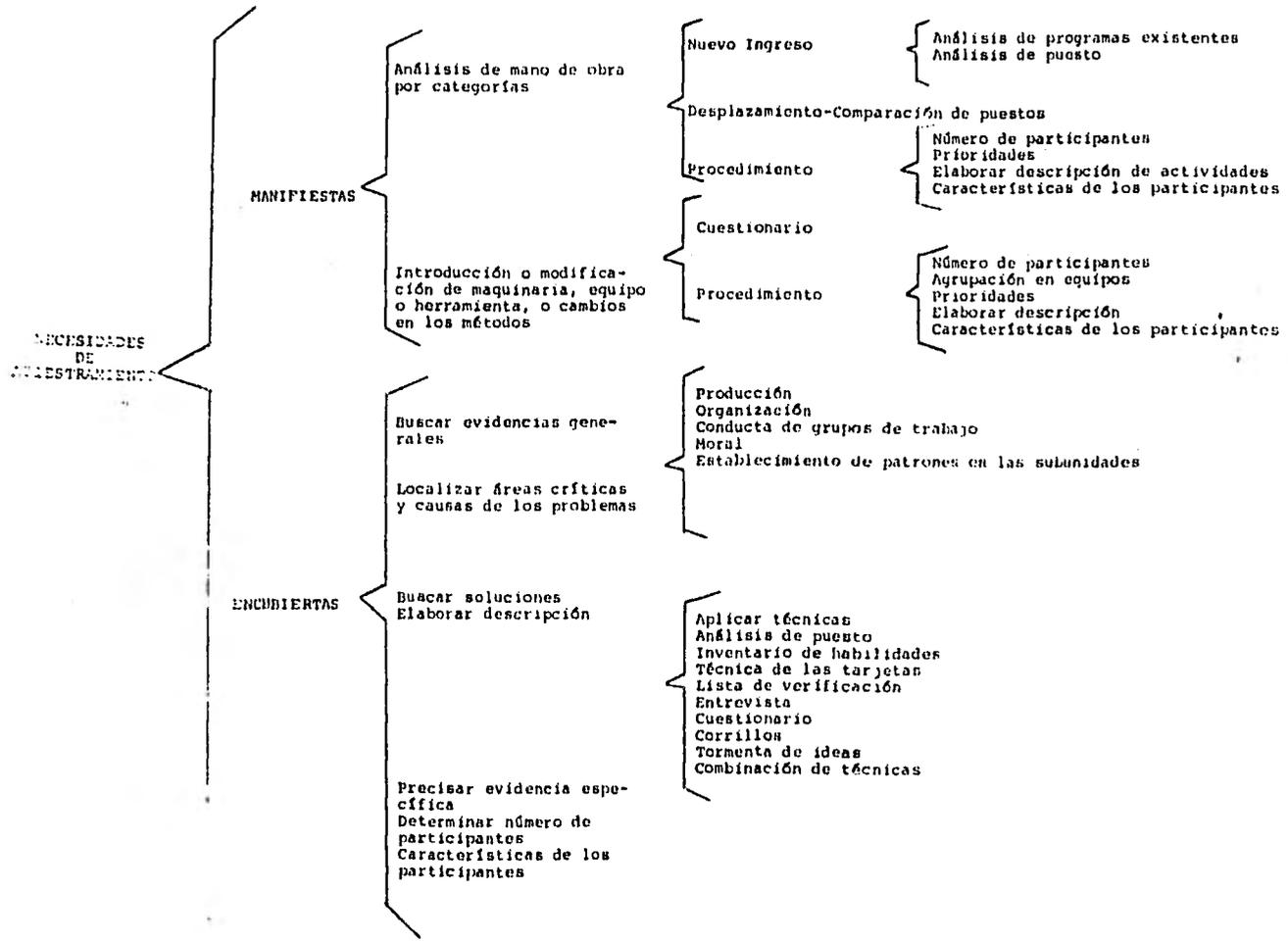
Quando se ha determinado quienes requieren adiestramiento, se procede a obtener sus características en lo referente a:

- edad
- escolaridad
- experiencia laboral, y
- características personales con relación a las aptitudes requeridas para el puesto.

Una buena determinación de necesidades de adiestramiento debe arrojar resultados completos y precisos, pero sobre todo válidos y confiables.

De estos resultados depende, en gran parte, la eficiencia del programa de adiestramiento que se elaborará basado en ellos y la eficacia de todos los recursos humanos y materiales que se utilizarán en el sistema de adiestramiento.

**IMPORTANCIA**  
**PROBLEMAS Y NECESIDADES**  
**PROPOSITO** ¿Quién requiere adiestramiento?  
 ¿En qué?  
**RESULTADOS** Número exacto de participantes  
 Descripción de actividades  
 Evidencia  
 Características de los participantes



## C A P I T U L O V I

### DEPENDENCIA PRIVADAS Y OFICIALES QUE IMPARTEN LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

a) Actualmente la capacitación y el adiestramiento - tienen mucho auge debido a las reformas que se hicieron a la Ley Federal del Trabajo en 1978 en la que se el confiere al patron como una obligación impartirla.

Son bastantes las Instituciones que la imparten, de - algunas de ellas, tenemos:

#### SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA:

La SEP tiene establecidos a la fecha 10 Institutos - Regionales, 103 Escuelas Técnicas, Industriales y Comercia-- les, 32 Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial.

Institutos Regionales.- Se planearon según las nece- ciedades del país enfocando sus enseñanzas a los siguientes - niveles:

1.- Ciclo Profesional: Ingeniería con opción en mecá- nica, química y electricidad.

2.- Preparatoria Técnica.- Electrónica Industrial, - electricidad, máquinas de combustión interna, mecánica.

3.- Auxiliar Técnico.- Máquinas, herramientas, com-- bustión interna, electricidad.

4.- Secundaria Técnica.- Ajuste de banco y máquinas-herramientas, dibujo industrial, electricidad, radio y T.V..

5.- Preparación Técnica Elemental.- Ajuste de banco y máquinas, herramientas, electricidad, dibujo industrial, - radio y T.V. automotriz.

Escuelas Técnicas, Industriales y Comerciales.- Preparación técnica elemental, carreras cortas y secundarias - técnicas para técnicos especializados sub-profesionales y -- preparatoria técnica. En las Secundarias Técnicas se imparten entre otras materias: electricidad, ajuste de banco má-- quinas herramientas, dibujo industrial, carpintería, máqui-- nas de combustión interna, moldes y fundición, soldadura y - forja, radio y T.V., artes gráficas.

En la Preparatoria Técnica Elemental se imparten: - electricidad, ajuste de banco y máquinas herramientas, dibujo industrial, máquina de combustión interna, radio y T.V., - artes gráficas.

Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial:

Estos Centros tienen especialidades en: Instalaciones de sanitarios y de gas, herrería de la construcción, automotriz, soldadura, dibujo industrial, tejido mecánico de punto electricidad, corte y confección, instalaciones eléctricas - industriales, mantenimiento eléctrico industrial, reparación de aparatos eléctricos y domésticos, embobinado de motores, - albañilería y concreto, carpintería de la construcción, pintura, decoración y acabado transmisiones automáticas y frenos- de potencia chasis y alineación, motores de gasolina, moto-- res de diesel, electricidad automotriz, moldes de metales fe

rosos y no ferrosos, moldes en metal y madera.

#### INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

El IMSS con el propósito de incorporar a la industria el mayor número de personal capacitado a corto plazo, establece los Centros de Adiestramiento Técnico y Capacitación para el Trabajo que dependen de la Jefatura de Servicios de Prestaciones Sociales de dicho organismo, impartiendo a los alumnos prácticas y conocimientos de las siguientes especialidades:

Torno, cepillo, fresadora  
 Instrumentación Industrial  
 Carpintería  
 Tapicería  
 Instalaciones sanitarios y gas  
 Soldaduras  
 Diseño y herramientas  
 Moldes y Troqueles  
 Dibujo mecánico arquitectónico  
 Metal laminado  
 Acabados Industriales

#### INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

El IPN es una de las Instituciones educativas de nivel superior de mayor importancia en el país. Este Instituto ha venido proporcionando un creciente número de técnicos a diferentes niveles y especializaciones.

## ADIESTRAMIENTO RAPIDO DE MANO DE OBRA (ARMO)

Prepara instructores que ya poseen un oficio o carrera técnica, proporcionándoles elementos teóricos y prácticos para que puedan desarrollar al personal dentro de las empresas.

Ofrece cursos de perfeccionamiento en oficios, sus clases generalmente son gratuitas, o se proporcionan a costos muy bajos para los participantes.

El nivel de capacitación para el trabajo lo integran 73 planteles con 33,000 alumnos, en éstos se imparte, entre otras las siguientes especialidades:

- Máquinas herramientas.
- Electricidad.
- Mecánica Automotriz.
- Industria del vestido.
- Dibujo Industrial.

El nivel medio superior incluye 455 planteles en el área industrial, con 380,000 alumnos aquí cabe resaltar las especializaciones en:

- Electrónica.
- Explotación Petrolera.
- Fundición.
- Laboratorista.
- Mecánica.
- Producción.
- Siderurgia.

A nivel superior existen 66 planteles en el área industrial con 135,000, en los que se imparten más de 60 li---

cenciaturas algunas de ellas son:

Geofísica.  
 Ingeniería Civil.  
 Ingeniería Mecánica.  
 Metalurgia.  
 Electromecánica.  
 Electrónica.  
 Química.

Así mismo en estas Instituciones de Educación Superior se imparten cursos de posgrado para la formación de cuadros de alto nivel, además de contar con centros de investigación.

En particular, el Instituto Politécnico Nacional cuenta con 168,000 alumnos, e imparte prácticamente todas las especialidades que requiere el área industrial. En los siguientes anexos, se muestra geográficamente la distribución de ellos en el Territorio Nacional, se muestran los centros de capacitación a nivel medio superior; a nivel superior y a nivel educación tecnológica.

El hecho de que estos planteles se ubiquen en las principales zonas industriales del país favorece su mejor desempeño por su cercanía con los centros de trabajo.

#### UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

La UAM de reciente creación, viene a ser una esperanza más para la capacitación en niveles técnicos y superiores al lado de las abundantes Instituciones privadas similares y ofrece muy variadas carreras en las diferentes ramas del conocimiento.

## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

La UNAM, máxima casa de estudios del país ofrece - más de 50 carreras profesionales que van desde ingeniería, - medicina, administración y derecho, hasta licenciaturas en - dibujo publicitario y diseño industrial; además, en sus divi - siones de estudios superiores ofrece especializaciones, maes - trías y doctorados con el fin de preparar profesionistas e - investigadores en todas las ramas del saber humano.

## b) Instituciones que colaboran a la Capacitación.

La capacitación ha de incluir la asistencia a cursos, seminarios, conferencias, etc., impartidas por Instituciones, Asociaciones y Universidades. Existen en el Distrito Fede-- ral y en otras partes de la República un buen número de Ins - titutos y Asociaciones que imparten cursos diversos, de tal - suerte que puede considerarse, que al cabo de un ciclo, gene - ralmente anual se habrá cubierto una gama total de conoci--- mientos y habilidades para cubrir las necesidades de cual--- quier persona.

## NOMBRE DE LAS INSTITUCIONES Y SUS SIGLAS.

- DRI - Departamento de Relaciones Industriales.
- AMAC - Asociación Mexicana de Administración Científica.
- IMAN - Instituto Mexicano de Administración de Negocios.
- IACE - Instituto de Administración Científica de las Empre-- sas.
- CP - Centros de Productividad.
- AMA - American Managment Association.
- IDE - Instituto para Directores de Empresa
- IPAUS- Instituto de Participación de Utilidades y del Servi- cio Fundación Henry Fayol.

ANIQ - Asociación Nacional de la Industria Química.  
 DANDO, S.A.  
 IBM de México.  
 IEI - Instituto de Entrenamiento Industrial.  
 AMHSAC-Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad, A.C.  
 CP - Centros Patronales

Además, todas las Asociaciones Profesionales imparten cursos o seminarios a sus agremiados y, en algunas ocasiones, para el público en general, dentro de ellas están:

Ejecutivos de Ventas

Instituto Mexicano de Ingenieros Químicos

Asociación de Técnicos de Celulosa y Papel

Asociación de Jefes de Relaciones Industriales

Asociación Mexicana de Capacitación

Asociación de Ejecutivos de Crédito

Asociación de Ejecutivos de Compras

Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana.

c) Vinculación entre los Sectores Industrial, Paraestatal y Laboral Federal.

Ahora viéndolo desde otro punto de vista tenemos que existe una estrecha vinculación entre el sector laboral federal, industrial paraestatal y educativo para cubrir la necesidad de dar la capacitación y adiestramiento y así producir mano de obra calificada que demanda el desarrollo en que vivimos.

Dichos sectores realizan acciones coordinadas que responden a las necesidades específicas de formación de recursos humanos.

**SECTOR INDUSTRIAL PARAESTATAL.**

Las actividades industriales del Estado, que se realizan a través de casi 400 entidades de diversa naturaleza, tamaño y campos de acción, han venido mostrando tasas de -- constante y rápido crecimiento, se estima que en 1980, el - sector contribuyó con casi el 35% del valor de la producción industrial nacional con cerca del 9% del empleo industrial.

**SECTOR LABORAL FEDERAL.**

El sector laboral es responsable del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento y mantiene para estos propósitos una estrecha y permanente relación con las Secretarías de Educación Pública y Patrimonio y Fomento Industrial entre otras, y con las organiza-- ciones de trabajadores y de patrones.

El Sistema de Capacitación y Adiestramiento en el - trabajo tiene como derechohabientes a 5'600,000 trabajadores y como obligados a 306,000 empresas.

Actualmente 77,998 empresas con 2'800,000 trabajadores han constituido y tienen en funcionamiento comisiones - mixtas de capacitación y adiestramiento; 36,171 empresas con 2'100,000 trabajadores han formulado programas de capacita-- ción y adiestramiento. De tal número de trabajadores el 58% está actualmente en proceso de capacitación.

Se ha autorizado y registrado 841 Instituciones de - Capacitación y 602 instructores externos independientes. Des-- tacan los centros de adiestramiento técnico del Instituto - Mexicano del Seguro Social y múltiples planteles del siste-

ma de Educación Tecnológica, estos los hemos visto anteriormente.

SECTOR EDUCATIVO.

Por su parte el sector educativo cuenta con el Sistema de Educación Tecnológica, cuya infraestructura es el resultado de la suma de los esfuerzos de diferentes administraciones del Gobierno Federal; este sistema abarca casi la totalidad del Territorio Nacional y dispone, para la formación de técnicos en el área industrial, de subsistemas que cubren diversos niveles y especialidades.

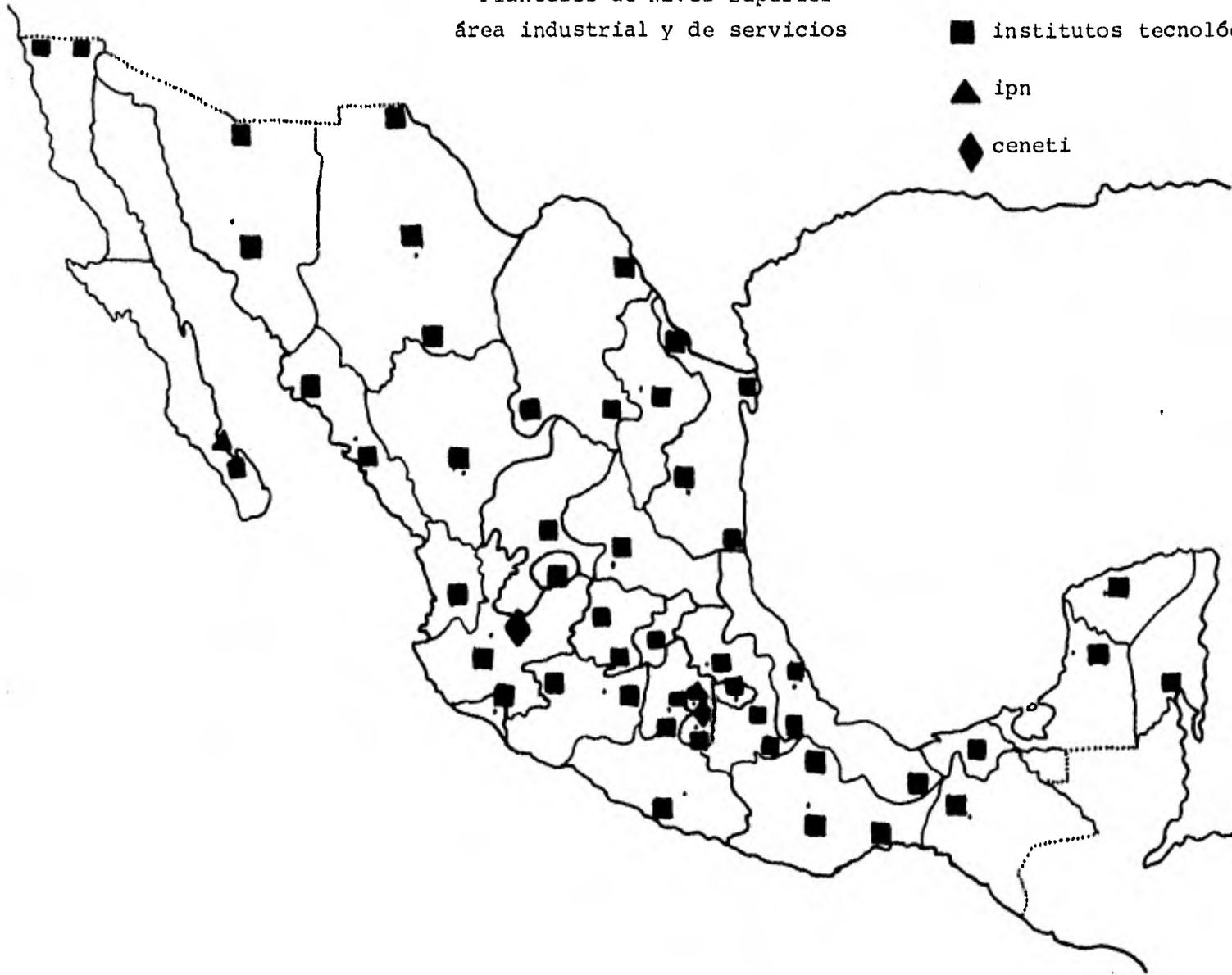
SISTEMA DE EDUCACION TECNOLOGICA			
CAPACITACION	MEDIO SUPERIOR TERMINAL	LICENCIATURA	POSGRADO
CENTROS DE - CAPACITACION	CENTROS DE ESTUDIOS TECNOLOGICOS		INSTITUTOS - TECNOLOGICOS.
	CONALEP		IPN
	BACHILLERATO - TECNOLOGICO:		
	CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLOGICO	INSTITUTOS TECNOLOGICOS	CENTROS DE INVESTIGACION Y DE ESTUDIOS - AVANZADOS DEL-IPN.
	CENTRO DE ESTUDIOS CIENTIFICOS U TECNOLOGICOS DEL IPN.	IPN	
	CENETI	CENETI	CENETI

CENTROS DE CAPACITACION



EDUCACION TECNOLOGICA  
Planteles de Nivel Superior  
área industrial y de servicios

- institutos tecnológicos
- ▲ ipn
- ◆ ceneti



EDUCACION TECNOLOGICA  
Planteles de nivel medio superior  
área industrial y de servicios



## CAPITULO VII

### LA UCECA

#### Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitacion y Adiestramiento

Las reformas legales, establecieron el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que está a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento Organismo Descentralizado, dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

#### a) Objetivos de la UCECA

La creación del servicio está encaminada a la consecución en los siguientes objetivos:

- I.- Estudiar y promover la generación de empleos.
- II.- Promover y supervisar la colocación de los trabajadores.
- III.- Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.
- IV.- Registrar las constancias de habilidades laborales.

La Ley Federal del Trabajo especifica, las actividades que competen a la UCECA. A efectos de establecer su estructura organica así como determinar las funciones que a cada uno de sus órganos corresponde, el Ejecutivo Federal expidió el Reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento publicado en el Diario Oficial de la Federación el 5 de julio de 1978.

b) Estructura del Nivel Superior.

De acuerdo al Reglamento, el nivel superior de la Unidad se conforma por un Coordinador General, cuyas atribuciones son de dirección y coordinación y por dos direcciones: la del Empleo y la de Capacitación y Adiestramiento.

El Reglamento atribuye a la primera de las direcciones nombradas funciones en materia de planeación del empleo, promoción de empleos y colocación de trabajadores. Las funciones de la otra dirección se mencionarán más adelante.

Así mismo la Unidad cuenta con una Sub-dirección de Informática y un Departamento de Servicios Administrativos.

A fin de asesorar y auxiliar a la UCECA la Ley Federal del Trabajo dispuso la constitución de diversos órganos.

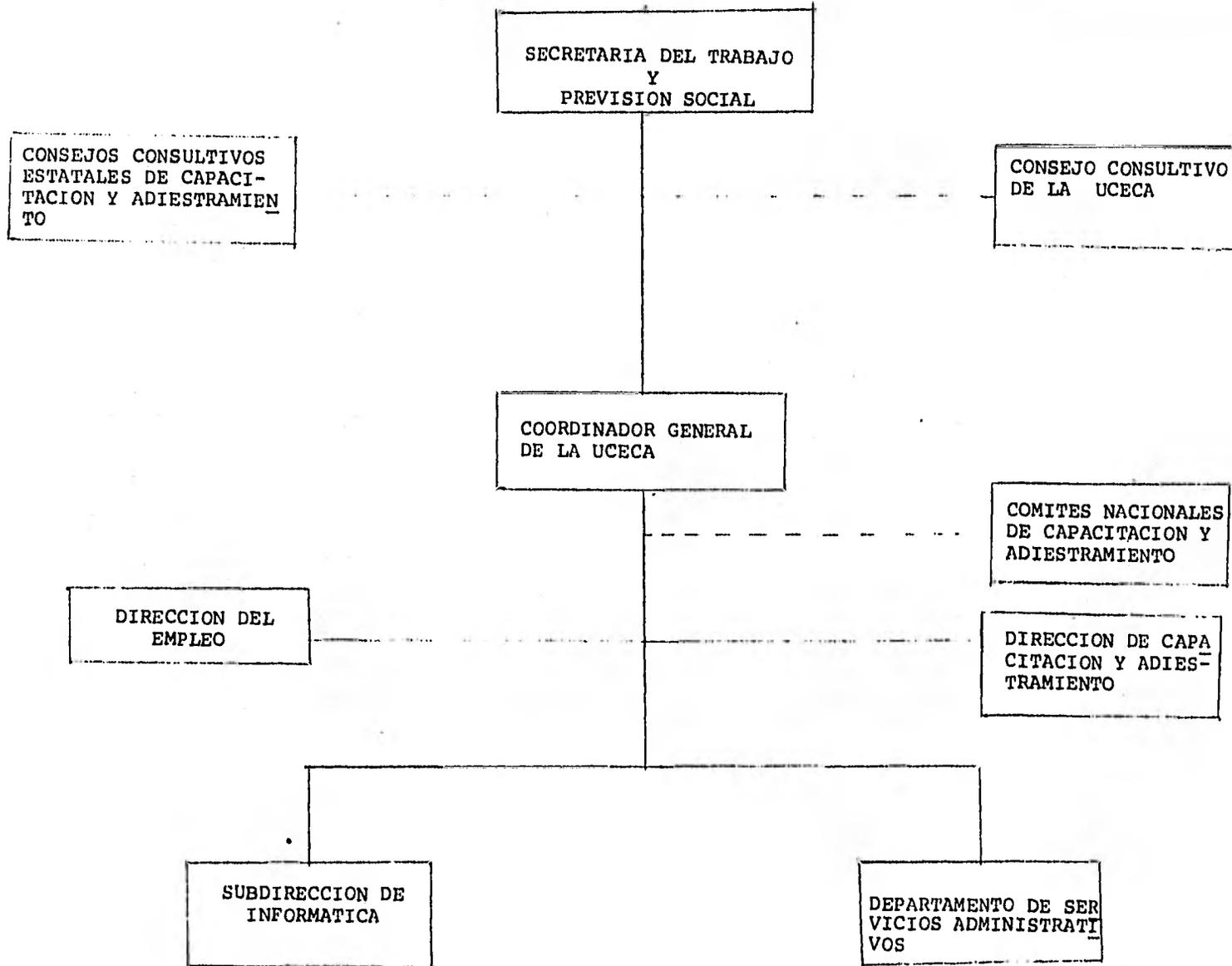
El siguiente organigrama señala la estructura del nivel superior de la UCECA.

Organos Asesores y Auxiliares de la UCECA

Consejo Consultivo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El Artículo 539-A del ordenamiento laboral establece que: "...Para el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas o establecimientos que pertenezcan a ramas industriales o actividades de jurisdicción federal, la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento será asesorada por un consejo consultivo integrada por representantes del sector público, de las organizaciones nacionales de trabajadores y de las organizaciones nacionales de patrones; a razón de cinco miembros por cada uno de ellos con sus respectivos suplentes.

UCECA  
ESTRUCTURA DEL NIVEL SUPERIOR



El 10. de junio de 1978 se constituyó el Consejo Máximo que de acuerdo con lo establecido en el ordenamiento laboral, expidió el Reglamento Interior que rige su funcionamiento.

En dicho Reglamento se especifican las funciones que competen al Consejo, tanto en materia de empleo como lo relativo a Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores, se prevé también, entre otras disposiciones, la creación de Comisiones al interior del Consejo integrados en forma tripartita.

c) Comisiones de Estudio.

Actualmente funcionan las siguientes comisiones de Estudios:

- 1) Comisión de Estudios relativos a Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- 2) Comisión de Estudios relativos a Sistemas Generales a Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.
- 3) Comisión de Estudios relativos a Comites Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.

En lo tocante a empresas o establecimientos que se encuentren sujetos a la jurisdicción local salvo en lo relativo a capacitación y adiestramiento de sus trabajadores y a higiene y seguridad, la Ley Federal del Trabajo dispuso la creación de Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.

Estos órganos asesoran a la UCECA en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores y de registro de - constancias de habilidades laborales, respecto a las empresas y establecimientos mencionados.

Dichos consejos están integrados en forma tripartita - conforme a lo dispuesto en el Artículo 539-B de la Ley Federal del Trabajo.

"...Los Consejos Consultivos Estatales estarán formados por el Gobernador de la Entidad Federativa correspondiente quien los presidirá; sendos representantes de la Secretaría -- del Trabajo y Previsión Social de la Secretaría de Educación - Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social; tres representantes de las organizaciones (sociales) locales de trabajadores y tres representantes de las organizaciones patronales - de la entidad. El representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social fungirá como Secretario del Consejo...."

Durante el año de 1978 se constituyeron los Consejos - Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento en todos los Estados.

d) Comites Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

En relación a las acciones que se desarrollen en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores por - rama industrial o actividad económica, la Ley Federal del Trabajo prevee la integración de Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento. A tales fines el ordenamiento laboral - confiere a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la facultad de convocar a ambos factores productivos para la integración del Comité de la respectiva rama industrial o actividad.

El ordenamiento laboral señala las funciones que competen a dichos Comités:

"Estos Comités tendrán facultades para"

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

II.- Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de Estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.

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

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

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

VI.- Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos y habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Hasta la fecha se han instalado 28 Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

e) Dirección de Capacitación y Adiestramiento.

Conforme a las actividades que la Ley Federal del Trabajo asigna a la UCECA en materia de capacitación y adiestramien-

to de los trabajadores el Reglamento Interior de la Unidad señala las funciones que competen a la Dirección de Capacitación y Adiestramiento.

Esta Dirección cuenta con tres subdirecciones que son:

- 1) Subdirección de Registro y Verificación
- 2) Subdirección Técnica
- 3) Subdirección de Promoción y Apoyo

Dentro de los cinco programas que desarrolla el Sector Laboral la Dirección participa en el "Programa Nacional de Productividad, Capacitación y Adiestramiento" a través de tres subprogramas; "Registro, Verificación y Dictamen del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento", "Diseño de la Infraestructura Técnica de la Capacitación y Adiestramiento en el Trabajo" y promoción del sistema y apoyo a sus órganos asesores y auxiliares".

El primero de dichos subprogramas está a cargo de la Subdirección de Registro y Verificación la cual está integrada por los siguientes Departamentos:

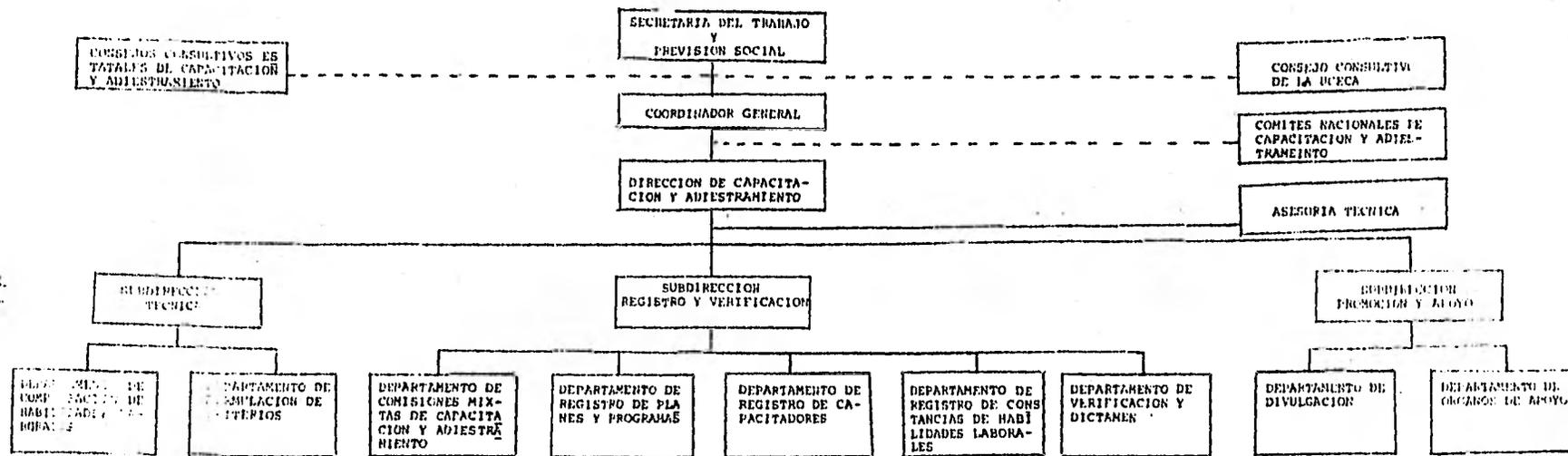
- Registro de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento
- Registro de Capacitadores
- Registro de planes y programas de Capacitación y Adiestramiento
- Registro de Constancia de habilidades laborales
- Verificación y dictamen.

Por su parte, la Subdirección Técnica es responsable del sub-programa: "Diseño de la infraestructura técnica de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo" y cuenta con los siguientes Departamentos:

- Departamento de Divulgación
- Departamento de Apoyo a Organos Asesores y Auxiliares

El siguiente organigrama indica la estructura de la Dirección - de Capacitación y Adiestramiento.

ESTRUCTURA  
DE LA  
DIRECCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- A manera de conclusión, tenemos que la función de adiestramiento debe integrarse a la organización y ser un elemento que ayude al logro de los objetivos y políticas de la misma. Debe ser visualizada como una inversión y no como un gasto; debe estar basada en un sistema para satisfacer las deficiencias existentes en materia de adiestramiento y capacitación.

- Debido a que la administración de recursos humanos involucra, la conjugación de recursos para el logro de los objetivos, tenemos que el recurso humano incluye otros factores tales como: los conocimiento, la experiencia, motivaciones, habilidades, la salud, etc., que deberán ser tomados muy en cuenta en la función de adiestramiento. Por otro lado tenemos que existen disciplinas que de alguna manera han contribuido a que la administración sea más eficiente; Taylor y Fayol fueron los que cimentaron las bases de la administración y revelaron lo importante que son los recursos que intervienen en el trabajo y la organización.

- Es evidente que las necesidades de administración de recursos humanos deben estar apoyadas en políticas de personal y teorías gerenciales, ya que la responsabilidad de todo gerente, o persona con autoridad, es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados para lograr la eficiencia en el trabajo.

- Las técnicas que hemos visto aquí, son las más usuales en la administración de personal, estas técnicas tienen -

estrecha relación con la función de adiestramiento; porque el objetivo de esta función es lograr la eficiencia del personal. Los métodos de entrenamiento nos dan una idea sobre la cual - nos podemos apoyar en la función de adiestramiento y capacitación.

- Lo importante de una auditoría de personal es que - nos permita evaluar si lo realizado y lo que se dejó de realizar, han servido para los fines y objetivos que en materia de personal se ha fijado la organización, con el fin de proponer cambios y mejoras en los controles administrativos para el correcto funcionamiento del Departamento de Personal.

- En lo referente a los antecedentes y aspectos de la Capacitación y Adiestramiento, tenemos que los aprendices, -- los gremios y asociaciones constituyen lo que hoy es la educación, tiene poco tiempo que la empresa pública y privada en - México, le dieron importancia a la educación y entrenamiento- debido a que la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, por ésto se modificó la Ley Federal del Trabajo, iniciándose una etapa de desarrollo en relación al concepto de educación para darle nuevos enfoques para el desarrollo del recurso humano.

- La capacitación es la solución cuando las situaciones críticas se deben al personal y lo que se requiere que éste aprenda, habilidades, modifique conductas o hábitos, ad--- quiera conocimientos y modifique sus actitudes, para ésto se- puede apoyar en una o varias técnicas ya sean solas o combinadas, las técnicas deben ajustarse a cada caso específico y solo su correcto uso puede garantizar resultados satisfactorios. Para determinar las necesidades de adiestramiento se requiere: comparar los niveles reales de ejecución con los requeridos,-

si existe alguna diferencia es necesario especificar en qué actividades y señalar nuevamente los niveles deseados. Este es sólo un ejemplo; en el presente trabajo mencionamos algunas para poder determinar las necesidades de adiestramiento.

- Actualmente nuestro país cuenta con una red de Instituciones tanto públicas como privadas que se encargan de proporcionar la capacitación a todos los niveles requeridos, como por ejemplo tenemos a nivel medio superior, a nivel superior y a nivel educación tecnológica, esta última en el territorio nacional se encuentra muy bien distribuida.

- Todos estos planteles se ubican en las principales zonas industriales del país. Las reformas legales establecieron el servicio nacional del empleo, capacitación y adiestramiento, organismo descentralizado dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuyos objetivos son: estudiar y promover la generación de empleos, promover y supervisar la colocación de los trabajadores, registrar las constancias de habilidades laborales.

- El adiestramiento y la capacitación es la forma idónea para lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta la organización y un valioso apoyo para que las demás funcionen y cumplan su objetivo. El establecimiento sistemático de esta función sólo será posible si se cuenta con el sólido apoyo de los directivos y el personal de la organización. Es recomendable que los aspectos técnicos como administrativos que implica la función de capacitación y adiestramiento sean desempeñados por personal que tenga la preparación adecuada.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- "Manual de Capacitación y Adiestramiento"  
Lic. Carlos Reza Trosino  
Editorial: Editorial Popular de los Trabajadores  
Serie Técnica No. 5  
Segunda Edición
- 2.- "Pedagogía para el Adiestramiento"  
Servicio Nacional ARMO  
Vol. VIII - No. 31 Abr/Jun.1978
- 3.- "Programa integral de Capacitación en la Empresa"  
Valente Cortez E.  
Editorial: Impresora del Norte, S.A.
- 4.- "Guía técnica para la detección de necesidades de Cap.  
y Adiest. en las empresas"  
Serie Técnica No. 1 y No. 2  
Series de la UCECA  
Editorial: Editorial Popular de los Trabajadores
- 5.- "La Moderna Dirección de Personal"  
Hans Friedrichs  
Iberico Europea de Ediciones, S.A.
- 6.- Administración de Personal la. parte  
Agustín Reyes Ponce  
Editorial: Limusa, 1981
- 7.- "Vinculación"  
Sectores: Industrial, Paraestatal, Educativo y Laboral  
Federal  
Publicación de la SEP
- 8.- Administración de Recursos Humanos  
Fernando Arias Galicia  
Editorial: Trillas Méx. 1979
- 9.- Administración de Personal  
Chruden/Sherman  
Editorial: C.E.C.S.A.