



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO
EN UN GRUPO DE EMPRESAS RELACIONADAS
CON LA INDUSTRIA TELEFONICA.**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el título de :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Presenta:

GILDARDO JIMENEZ PINEDA

Director del Seminario

ING. FELIX CASTILLO

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PROLOGO

INDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I PRESENTACION

1.- Presentación y Objetivos	1
2.- Justificación del Tema	1
3.- Propósitos Personales	3

**CAPITULO II INTRODUCCION A LA CAPACITACION Y
EL ADIESTRAMIENTO**

1.- Evolución, Importancia y Objetivos de la Capacitación	4
2.- El Aspecto Legal de la Capacitación.....	6
3.- El Aspecto Productivo.....	15
4.- El Aspecto Social	15
5.- El Aspecto Político	16

**CAPITULO III FASES TEORICAS DE LA FUNCION DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

1.- Investigación Preliminar e Involucración con la Cultura Organizacional	17
2.- Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento	18
3.- Elaboración de Programas de Capacitación y Adiestramiento	19
4.- Ejecución de los programas de Capacitación y Adiestramiento	25
5.- Evaluación de la Capacitación y el Adiestramiento..	26

2.- Programa de Capacitación y Adiestramiento para Personal de Confianza de SESUSA Y CAMEX.	68
2.1.- Cursos de Tipo Administrativo.....	70
2.2.- Cursos de Tipo Técnico	102
2.3.- Cursos de Carácter Humano	115
3.- Programa de Capacitación para Personal Sindicalizado.....	127
3.1. De Instalaciones y Supervisión S.A de C.V. ...	128
3.2. De Reconcentraciones Tel. S.A. de C.V.	135

BIBLIOGRAFIA

P R O L O G O

Quiero hacer patente mi agradecimiento a quien dirigió este Seminario de Investigación, Ing. Félix Castillo, por el entusiasmo y cortesía con que atendió siempre mis consultas; a los funcionarios del Grupo Contelmex, por las facilidades que me diéron cuando se llevó a cabo el estudio; a mis compañeros de trabajo que también me ayudaron; a mis compañeros de la Generación 1978 que terminaron sus respectivos trabajos antes que yo, y que con su ejemplo me motivaron a no desistir; a mi querida esposa Virginia, por su valiosa ayuda.

C A P I T U L O I

P R E S E N T A C I O N

1.- PRESENTACION PERSONAL Y OBJETIVOS

Con el presente trabajo se pretende resumir en forma breve y concisa, todos los elementos o factores que intervienen en la función de Capacitación y Adiestramiento dentro de cualquier organización productiva. Por esta razón se incluyen desde los antecedentes históricos, hasta la presentación de un programa completo de Capacitación y Adiestramiento.

No pretendo abundar en aspectos teóricos, sino en los prácticos que son resultado de la experiencia y de la investigación misma. Tuve la suerte y la gran responsabilidad de administrar la Capacitación durante dos años en el Grupo Contelmex, organización a la cual nos referiremos con mayor amplitud en el Capítulo IV. Por tal motivo elegí este tema para realizar el Seminario de Investigación, mismo que me produjo grandes logros dentro de mi trabajo.

Quiero hacer patente mi agradecimiento a las autoridades del Grupo Contelmex, por haberme brindado su confianza y haber delegado en mí tan importante Función, por brindarme facilidades para realizar la investigación y por haberme dado apoyo económico para mi propia capacitación.

2.- JUSTIFICACION DEL TEMA

Hoy México es un país con casi 74 millones de habitantes con quehaceres disímbolos y actividades específicas, con un nivel escolar bajo y con escasez de mano de obra calificada en todos los niveles y especialidades, sobre todos en las de carác

ter técnico. En un país con estas características, se hace inminente la intervención de todos los sectores de la población para contribuir al desarrollo nacional. En el ámbito del empleo, la capacitación y el adiestramiento, así como en el incremento de la productividad, se ven involucrados el sector - gobierno, los empresarios privados, las asociaciones profesionales y la clase trabajadora; todos debemos participar con acciones que contribuyan al mejoramiento individual y al desarrollo nacional.

El Gobierno mediante leyes elevadas a rango constitucional y mediante la creación de organismos que presionan, asesoran y apoyan al empresario, ha dado la pauta y sentados las bases iniciales. Corresponde también a los patronos y a los trabajadores, participar activamente en este proceso. Desafortunadamente, son muy pocas las empresas que tienen un departamento encargado específicamente de llevar a cabo la función de Capacitación y Adiestramiento; y lo que es peor, son poquísimos los trabajadores que se preocupan real y honestamente por su propia superación. Ante esta situación, corresponde a todos los mexicanos, principalmente a los empresarios o sus representantes, llevar a cabo entre otras, las siguientes acciones:

- Descubrir necesidades reales de entrenamiento, tales que al ser cubiertas, contribuyan al mejoramiento de la empresa, del trabajador y del país.

- Hacer propaganda de Capacitación, "vender las ideas" y contribuir al mejoramiento de las actitudes de los trabajadores hacia la Capacitación. Esto además de aplicar técnicas específicas en el proceso general de la función.

Sirva de base este trabajo para aquellos que de una forma u otra, estén interesados en conocer los aspectos prácticos - del proceso de la Capacitación y el Adiestramiento.

3.- PROPOSITOS PERSONALES

Pretendo con este trabajo, despertar el interés por la materia que se trata, y contribuir con un granito de arena al mejoramiento de la educación y el desarrollo nacionales. Pretendo también hacer una pequeña aportación al legado cultural de la Facultad de Contaduría y Administración y que al mismo tiempo, este trabajo pueda ser de utilidad práctica a cualquier persona que se vea ante la necesidad de dar cumplimiento en forma adecuada a la importante tarea de administrar la Capacitación. Esperando que mis propósitos se vean cumplidos, dedico esta obra a la Comunidad Universitaria en general.

CAPITULO II

INTRODUCCION A LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

1.- EVOLUCION, IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

En los últimos años, las palabras Capacitación y Adiestramiento, han adquirido tal resonancia en el ámbito empresarial mexicano, que parece ser una actividad nueva, sin embargo, es de suponer que desde que el hombre aparece sobre la Tierra, - tiene necesidad de adiestrarse y de adquirir conocimientos -- que le permitan enfrentarse al medio hostil, y así lograr sobrevivir. Con toda seguridad, los padres enseñaban a sus hijos a preparar rudimentarias armas y a cazar animales para alimentarse. Los soldados de los ejércitos han sido entrenados para la guerra desde épocas remotas.

En México hay referencias históricas que datan de la Epoca Colonial, que evidencian actividades en la Materia. El método de entrenamiento consistía en que una persona experimentada, - instruya a un aprendiz con el propósito de transmitirle conocimientos y desarrollarle habilidades para determinado oficio.

Con el crecimiento industrial a fines del siglo pasado y principios del presente, la actividad de capacitar y adiestrar al personal, empieza a formalizarse, ya que hay gran demanda de mano de obra calificada que satisfaga los requerimientos de la nueva tecnología y la expansión de las empresas.

Actualmente, cualquier organización productiva que quiera -- mantenerse en el mercado o crecer exitosamente, debe satisfacer las necesidades de capacitación y adiestramiento de su personal.

Se hace necesario desde ahora definir los términos Capacitación y Adiestramiento:

CAPACITACION.- La Capacitación se refiere a la adquisición de información o conocimientos, para saber las cosas propias de un determinado puesto. Le permite al personal comprender y aceptar con mayor claridad y amplitud sus responsabilidades, funciones y actividades que realiza.

ADIESTRAMIENTO.- Es la preparación que permite adquirir habilidades para la realización de una labor determinada. Se refiere básicamente a las actividades de orden físico o motor y se refleja en el buen uso de los instrumentos, máquinas, herramientas y materiales.

En este sentido, la palabra Capacitación es un término más genérico y podemos decir que el Adiestramiento puede, en determinado momento, ser parte de la Capacitación. También se define como el acto de formar, preparar, hacer apto a alguien para hacer algo, como su nombre lo indica, es hacer capaz.

La Capacitación implica una serie de acciones y propósitos que comprende:

- A) Lograr congruencia en el pensar, decir y hacer de cada persona.
- B) Evitar que el trabajador caiga en la obsolescencia de sus habilidades y conocimientos, producida por la rápida evolución tecnológica, buscando la actualización permanente e incrementando sus oportunidades laborales.
- C) Permitir la especialización del trabajo, surgida de la capacitación en puestos y funciones de la organización.
- D) Procurar la evolución paralela de la empresa y el trabajador.

La importancia que la Capacitación ha adquirido en México en los últimos años, responde a una serie de disposiciones legales y a factores productivos, sociales y políticos. A continuación se describen cada uno de esos factores.

ASPECTO LEGAL

El cumplimiento de la obligación de capacitar y adiestrar a sus trabajadores, implica una serie de acciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo; en ella se especifican los requisitos administrativos, y demás condiciones de organización y ejecución de cualquier actividad relacionada con esta materia.

Sin embargo, es preciso señalar que en el órgano supremo de nuestra legislación, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se fundamentan las disposiciones que dicta la Ley Federal del Trabajo.

No es mi propósito hacer un análisis exhaustivo de los ordenamientos legales que rigen la Capacitación y el Adiestramiento, pero el administrador de esta función, es fundamental que conozca los preceptos más importantes; por ello y a manera de introducción, se presenta un extractado de los ordenamientos en la materia. Se incluye lo más sobresaliente que estipulan la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo, cuyo cumplimiento corresponde a los patrones, a los trabajadores o a ambos, según el caso.

Concretamente, corresponde a la Dirección General de Capacitación y Productividad, antes U. C. E. C. A. , dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, promover, apoyar y vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales -- que a continuación se enuncian:

CONSTITUCION

- Artículo 123, Apartado A. Fracción XIII y XXXI

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

FRACCION XXXI. La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las Autoridades Federales en los asuntos relativos a ... "también será competencia exclusiva de las Autoridades Federales en los asuntos relativos a ... "también será de la competencia exclusiva de las Autoridades Federales, la aplicación de las disposiciones del trabajo..... respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores... para lo cual las Autoridades Federales contarán con el auxilio de las estatales. Cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local".....

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

TITULO SEGUNDO: RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO

Artículo 25

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

**TITULO IV: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES
Y DE LOS PATRONES**

- Artículo 132

Son obligaciones de los patrones.....

... "Fraccion XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este título"

... "Fraccion XXVIII.- Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse en cada centro de trabajo, de acuerdo por lo establecido por esta Ley".

Capítulo III Bis: De la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

- Artículo 132-A

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

- Artículo 153-B

" Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde a los patrones, éstos podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación se podrá impartir dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especializados contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los

patrones cubrir las cuotas respectivas".

- Artículo 153-C

" Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

- Artículo 153-D

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

- Artículo 153-E

" La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de su ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo".

- Artículo 153-F

" La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

III.- Prevenir riesgos de trabajo

IV.- Incrementar la productividad: y,

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

- Artículo 153-G

" Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que quiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos".

- Artículo 153-H

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

I.- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y de más actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

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

III.- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que sean requeridos".

- Artículo 153-I

" En cada empresa se constituirán las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlo; todo esto conforme a las

necesidades de los trabajadores y de las empresas".

- Artículo 153-J

" Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores".

Artículo 153-N

" Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implementados con aprobación de la autoridad laboral".

Artículo 153-O

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

- Artículo 153-Q

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

- I.- Referirse a periodos no mayores de cuatro años
 - II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
 - III.- Etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
 - IV.- Señalar el procedimiento de selección, através del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto o categoría;
 - V.- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y
 - VI.- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que se publiquen en el " Diario Oficial " de la Federación.
- Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas".

- Artículo 153-R

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

- Artículo 153-S

" Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro

del plazo que corresponda en los términos de los artículos -- 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin -- perjuicio de que en cualquiera de los dos casos, la propia -- Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata".

- Artículo 153-T

" Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento, por conducto del correspondiente comité nacional o, a falta de éste, - a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquélla las registre en el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539".

- Artículo 153-U

" Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y el inmediato superior, deberá comprobar documentalmente o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la UCECA.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la constancia de habilidades laborales".

- Artículo 153-V

La constancia de habilidades es el documento expedido por el

capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación".

Las empresas están obligadas a enviar a U.C.E.C.A. , para su registro y control, listas de las constancias que se han expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata, surtirán plenos efectos para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación y adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación al puesto que la constancia se refiera, el trabajador, mediante exámen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto".

- Artículo 153-W

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

- Artículo 153-X

" Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar -- ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que se deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuestas en este Capítulo".

- Artículo 159

" Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor a 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubier--

tos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

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

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

ASPECTO PRODUCTIVO

Si uno de los factores para que se incremente la productivi- dad es la eficiencia en el trabajo, y la capacitación es un factor importante para que ésta se realice adecuadamente, es indudable que al haberse convertido en una obligación para - los patrones, éstos resultan beneficiados al incrementarse - los niveles de calidad y aprovechamiento de los recursos.

Cuando los programas de capacitación y adiestramiento respon- den a necesidades reales, los beneficios que se obtienen son siempre superiores al costo en que se incurre al llevar a ca- bo dichos programas.

ASPECTO SOCIAL

Si uno de los factores para el bienestar social de los traba- jadores es elevar su nivel de vida, que se logra mediante el aumento de ingresos económicos y una formación integral, la -

capacitación a la cual tienen derecho, les dá la oportunidad de aumentar sus posibilidades de ascenso a mejores niveles de bienestar.

ASPECTO POLITICO

Por otra parte, el desarrollo conlleva a 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 modernos, que al ser bien usados, modificados o adaptados a las necesidades nacionales, llevarán al país a la independencia tecnológica, económica y política.

CAPITULO III

FASES TEORICAS DE LA FUNCION
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO1.- INVESTIGACION PRELIMINAR DEL MARCO DE REFERENCIA E
INVOLUCRACION CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Antes de iniciar de lleno una investigación de necesidades de capacitación y/o adiestramiento, la persona encargada de realizar dicha investigación debe tener un conocimiento general de la organización cuyas necesidades habrán de investigarse.

Para planear adecuadamente la detección de necesidades, es conveniente cumplir los siguientes puntos:

A) Identificar el marco de referencia de la empresa, que en materia de Capacitación y Adiestramiento, normalmente es el siguiente:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley Federal del Trabajo
- Reglamento y demás disposiciones de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) .
- Contrato colectivo de trabajo (si lo hay) .
- Acuerdos internos tomados por la alta dirección
- Niveles jerárquicos del personal
- Sistemas escalafonarios, etc, .

B) Conocer e interpretar los objetivos generales de la organización, mismos que pueden estar fijados en términos económicos de eficacia o eficiencia, de productividad y desarrollo humano, etc.

C) Conocer otras metas como perspectivas o planes de expan-

sión y crecimiento, planes de desarrollo organizacional o de desarrollo humano. Se incluye aquí el conocimiento general de las dimensiones de la empresa, por ejemplo: Número de personas sindicalizadas y de confianza, niveles escolares y grado de preparación técnica del personal, grado de dificultad en la ejecución de las tareas, lugares físicos de trabajo, así como los antecedentes de capacitación en la empresa.

D) Es necesario también conocer los recursos disponibles para llevar a cabo la investigación y para la ejecución de los posibles programas de capacitación y adiestramiento. Estos recursos son humanos, materiales y financieros.

Habiendo conocido los puntos anteriores, se puede pasar a la detección de necesidades.

2.- DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Para determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento, primeramente debe saberse cuales son las habilidades, conocimientos y actitudes indispensables requeridas por el personal en relación al puesto que ocupa, para que ayuden con sus acciones a garantizar la existencia y fines de la empresa. Las necesidades de capacitación y adiestramiento, son las discrepancias que existen entre la eficiencia esperada o necesaria para los fines de la empresa.

Para detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento, se utilizan la observación y la aplicación de cuestionarios, principalmente.

Las observaciones serán hechas por personal especializado y experto en cada área, que pueden notar en la práctica la eficiencia con que cada persona (normalmente sus colaboradores) realizan su trabajo.

Los cuestionarios son aplicados directamente al personal cuyas necesidades de capacitación quieren determinarse.

Las necesidades de desarrollo humano, desarrollo gerencial, - creatividad de los altos ejecutivos, etc. pueden depender tam bien de los planes de la empresa a mediano o largo plazo.

3.- ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Esta parte del proceso se refiere a la elaboración de un plan que debe contener en términos de tiempo y recursos, las accio nes pormenorizadas de capacitación y adiestramiento que se -- efectuarán en relación a los trabajos de un mismo puesto o ca tegoría ocupacional.

Al elaborar los planes y programas deben considerarse los pun tos siguientes:

a) Clasificar a los trabajadores en grupos afines.

La clasificación puede variar dependiendo de las caracte-- rísticas propias de cada empresa.

En algunas empresas la primera gran división que se obser-- va es la del personal de confianza con el personal sindi calizado; a su vez el personal de confianza puede dividir-- se en categorías tales como: directores, subdirectores, ge-- rentes, subgerentes, jefes, supervisores, auxiliares cali-- ficados, auxiliares no calificados, etc. También puede di-- vidirse al personal por el tipo de actividad que realiza, por ejemplo: choferes, mecanografías, laboratoristas, auxi-- liares de contabilidad, etc.

Generalmente el personal de los niveles superiores de la - empresa, requiere que se le prepare para adquirir nuevas - habilidades necesarias para la realización de alguna labor determinada y la formación de hábitos que le permitan de-- sempeñar con mayor eficiencia el puesto que ocupa.

El personal operativo normalmente requiere que se le apoye en actividades de órden físico o motor. Esto se refleja en

el uso de los instrumentos, máquinas, herramientas y materiales. Al cubrir este último punto nos referimos al adiestramiento y ésto no quiere decir que los niveles inferiores de la organización no deban o no puedan recibir otro tipo de entrenamiento, de hecho es en esos niveles donde en muchas ocasiones se debe hacer hincapié al proporcionar capacitación.

b) Establecer objetivos de aprendizaje.

Los objetivos de aprendizaje deben ser acordes a las necesidades de trabajo y requerimientos de cada puesto; deben ser concordantes y técnicamente diseñados, de tal manera -- que al cumplirse apoyen la consecución de los objetivos de la empresa y de los trabajadores. En los objetivos es donde se especifica clara y sencillamente el tipo de conducta que se necesita o se requiere alcanzar; ejemplo: analizarán, comprenderán, colocarán, ejecutarán, explicarán, etc., los cuales se redactan en atención a las necesidades de capacitación y adiestramiento detectadas con anterioridad.

Para redactar objetivos es necesario listar las actividades en que se requiere capacitar y verificar que no falte ninguna de las actividades.

Para que los objetivos sean redactados en forma correcta, deben contar con cuatro elementos básicos. Estos son:

- La presentación,
- La acción o propósito principal que debe ser realizada por los participantes,
- Las condiciones en que se llevará a cabo la acción, y
- Nivel de eficiencia.

LA PRESENTACION. - Esta tiene como propósito que los participantes sientan de manera personal, directa y cordial, lo que lograrán hacer como resultado de la capacitación. En la medida en que los participantes sientan suyos los objetivos y los comprendan, su impulso a alcanzarlos será mayor.

LA ACCION.- Despues de la presentación, se redactarán las acciones que se espera realicen los participantes como demostración de que los objetivos fuéron alcanzados.

CONDICIONES.- Se refiere a las situaciones en las cuales los trabajadores participantes realizarán las actividades de la instrucción, es decir se precisan los objetivos que se persiguen. Al especificarse las condiciones , deben de tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- A partir de qué información,
- En qué circunstancias,
- Con qué equipo y/o herramientas, y
- En qué lugar.

NIVEL DE EFICIENCIA.- Hasta aquí los objetivos son lo suficientemente específicos, pero falta indicar qué tan bien desea que se realice la actividad prevista; ¿Es importante que domine perfectamente las actividades?, ¿Es suficiente a cierto nivel?, ¿Es necesario que los participantes desempeñen en cierto tiempo las actividades?, ¿Cualquier ritmo es adecuado?, Etc.

La respuesta a las preguntas anteriores indica que es necesario un criterio preciso para fijar los objetivos.

La cantidad, calidad o precisión y el tiempo que exige la realización de las actividades, constituye el nivel de eficiencia; es decir, el nivel de eficiencia se fija indicando:

- La rapidez;
- La exactitud o las características de una ejecución correcta, y
- El tiempo en que habrá de realizarse.

Una vez que se han redactado los objetivos, se procederá a su análisis para precisar el contenido del programa de capacitación. Es muy importante especificar adecuadamente el contenido, ya que de no ser así, aún cuando se tenga redactado correctamente el objetivo, se puede deformar el

Programa completo.

c) Determinar el programa y su desarrollo.

El temario se elabora entre el especialista en Capacitación y personas especializadas en el tema que se desea desarrollar-- (pueden ser los mismos instructores). Los temarios y el desarrollo de éstos, no los realiza totalmente el especialista en Capacitación, ya que ninguna persona puede ser "Todologa", o lo que es lo mismo, saber de todos los temas con la profundidad que se requiere en cada caso.

El especialista en Capacitación tiene o debe tener los conocimientos técnicos pedagógicos, para ayudar a toda persona interesada en dar a conocer sus conocimientos, en forma correcta; la función del especialista es contribuir a lograr en menos tiempo, el proceso enseñanza-aprendizaje entre el instructor y los participantes en los cursos de capacitación o adiestramiento. Enfatizando, se puede afirmar que no es el especialista en capacitación el que hace tal o cual curso, ya que él no es experto en la materia de aquellos, sino que él asesora o se asesora del experto o del maestro en ese tema, en esa técnica, a fin de desarrollar el temario y preparar el material y terminar el curso correspondiente.

Una vez elaborado el temario por el experto en la materia, tiene que ser revisado por el especialista en capacitación con el objeto de verificar:

- Que el temario tenga la secuencia adecuada;
- Si por su amplitud, es necesario dividir el curso en varias fases;
- Si es necesario profundizar en algunos temas o es suficiente generalizar la exposición.
- Si el temario se parece en algo al de otro curso.
- Si los futuros participantes deben cumplir con ciertos requisitos previos al curso; etc, .

Una vez que el temario es aprobado y se ha verificado que cubrirá la necesidad de capacitación y adiestramiento, se prosigue al desarrollo del mismo, lo cual corre por cuenta del experto o del instructor. Una vez concluido el desarrollo, es revisado nuevamente por el especialista de Capacitación en coordinación con las personas que lo elaboraron para revisar que:

- El temario esté completamente cubierto;
- La profundidad o sencillez de la explicación sea adecuada,
- Se fijen tiempos aproximados para exposiciones
- Se depure o se actualice el material de consulta que se entregará a los participantes,
- Se fijen los recursos materiales a utilizar para lograr los objetivos del curso,
- Las técnicas con que se va a trabajar sean adecuadas a los objetivos y al temario, por ejemplo: práctica, exposición, lluvias de ideas, etc.,
- El número de instructores sea suficiente para el buen desarrollo y cumplimiento del temario.

Revisados los puntos anteriores, se da por terminada la revisión del material y se prosigue con la programación de actividades.

d) Programación de las actividades.

Una vez revisado el material y cotejados los tiempos estimados, se elabora el cronograma, parte integrante de un procedimiento, que es un formato que contiene la relación de actividades con sus tiempos estimados para cada una de ellas. Este cronograma o relación de actividades con tiempos a desarrollar, contribuye al logro de los objetivos del curso.

Un programa debe contener el tiempo de cada uno de los siguientes puntos:

- Mensaje de bienvenida o inicio,
- Explicación,
- Ejercicios de grupo,

- Ejercicios individuales,
- Proyecciones audiovisuales,
- Tiempo de comida.
- Descansos o recesos, etc.,.

e) Establecer las características del instructor.

Es sumamente importante que después de conocer con precisión el contenido y secuencia de un evento de capacitación, se establezcan las características que debe reunir el instructor del mismo; principalmente debe hacerse hincapié en el grado de conocimientos y su habilidad para transmitirlos. De ser posible, debe señalarse previamente el nombre del o de los posibles instructores.

f) Calendarización de los eventos de Capacitación y Adiestramiento.

Con el objeto de lograr el máximo provecho de los programas de Capacitación y Adiestramiento, es necesario que con la debida anticipación se fijen las fechas y los horarios precisos para cada evento (curso, seminario, conferencia, etc.). Al hacer esto , es conveniente que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Que se dé prioridad a aquellos eventos que van a cubrir las necesidades de capacitación y adiestramiento más apremiantes.
- Que siempre que sea posible se programen los eventos - en aquellas fechas en que las cargas de trabajo es menor. Con esto se podrá lograr un nivel elevado de asistencia y se afectará menos la marcha normal de las operaciones de la empresa.
- En el caso de empresas de gran tamaño y cuando el personal que habrá de participar en determinado evento, - se encuentra muy disperso, debe elegirse el lugar donde pueda ser más fácil y menos costosa la concentra--

ción. También debe considerarse la facilidad de traslado del personal y el costo en que se incurrirá al proveerse de lo necesario para que cada uno de los eventos se lleve a cabo exitosamente.

- La calendarización debe hacerse en estrecha colaboración entre el responsable de la capacitación y los jefes de cada área cuyo personal asistirá a los eventos de capacitación.

4.- EJECUCION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

En esta etapa se llevarán a la práctica todas las actividades previstas en el desarrollo de los programas. Deben utilizarse todos los materiales y recursos que fueron previstos para apoyar la instrucción. El instructor debe reunir los requisitos que previamente se fijaron al desarrollar los programas; antes de cada evento debe verificarse que todo está listo para que los eventos se lleven a cabo adecuadamente. Por ejemplo, debe verificarse la disponibilidad del instructor; que el local esté debidamente acondicionado; que se tengan listos los instructivos y demás material que se distribuirá entre los participantes, así como el material de apoyo, como son audiovisuales, películas, ejercicios, etc.

Durante el desarrollo de los cursos debe guardarse el orden y la disciplina debidos, al mismo tiempo deben darse las relaciones personales armoniosas, de forma tal que se propicie un ambiente psicológico agradable. Es también muy importante que el instructor reciba suficiente apoyo para que se le facilite la instrucción. Deben evitarse los ruidos y las interrupciones durante todo el tiempo que dure la instrucción; también debe hacerse sentir a los participantes que están participando en algo importante.

5.- EVALUACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

Consiste en obtener información precisa y confiable de los efectos de la capacitación en los participantes. Se resume en los tres aspectos siguientes:

a) Evaluación del aprendizaje.

La evaluación del aprendizaje estará enfocada concretamente a medir la eficiencia con que los participantes adquieren los conocimientos o habilidades establecidas en el objetivo del programa. Esta evaluación la realizará normalmente el instructor al terminar el curso o después de cada etapa importante de la instrucción.

b) Evaluación de recursos utilizados.

Aquí será evaluada la organización del evento, la capacidad del instructor, la utilidad del material y el equipo de apoyo, etc. Esta evaluación se hará mediante las encuestas de opinión a los participantes, los informes del instructor y las observaciones del impulsor o coordinador de cada evento. Comprende aspectos tales como:

- ¿Qué opinan los participantes sobre el curso?
- ¿Qué opinan respecto al instructor o los instructores?
- ¿Qué les pareció el material con que se trabajó?
- ¿Qué opinión hay sobre la coordinación del evento?
- ¿Qué opina el instructor sobre la actuación de los participantes?
- Sugerencias importantes, etc.

c) Evaluación del desempeño en el trabajo.

La evaluación del desempeño en el trabajo consiste en medir la aplicación que las personas capacitadas o adiestradas hacen de su aprendizaje en las actividades inherentes a su puesto. Para este efecto se hace un seguimiento mediante encuestas debidamente estructuradas a los jefes del personal capaci

tado. La comprobación se hará teniendo como base los inventarios de habilidades generales, por puestos tipo o por familias de puestos (según las descripciones de puestos). En los casos en que no puedan medirse por este medio, se utilizará la observación al trabajo en equipo, la actitud positiva, las relaciones interpersonales, la propia superación, habilidades para supervisar, etc.

CAPITULO IV

EL CASO ESPECIFICO DEL
GRUPO CONTELMEX

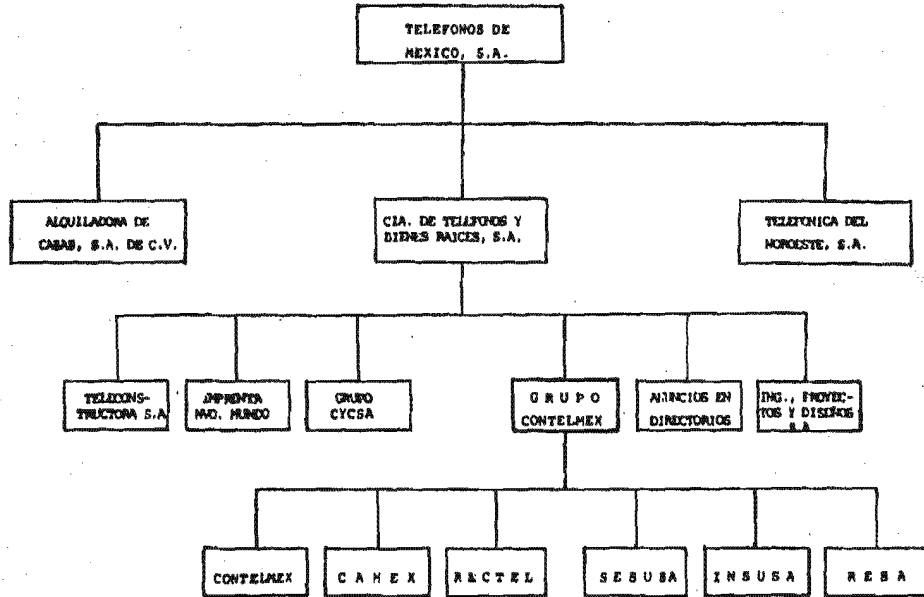
En la década de los sesentas, el Gobierno Federal Mexicano mostraba cierta preocupación porque la Industria Telefónica, una de las más importantes del país, seguía en manos de empresas extranjeras. A finales de 1967, siendo presidente de México el Lic. Gustavo Díaz Ordaz, y Director General de Teléfonos de México S.A. el Ing. Hugo Bekman, se analizó la posibilidad de racionalizar la Industria Telefónica del país.

Como primer paso, dentro de Teléfonos de México se dió impulso a la capacitación intensiva e integral a un grupo de jóvenes profesionistas mexicanos. Esta capacitación contemplaba todos los aspectos técnicos propios de la telefonía, así como Relaciones Humanas, Administración y Finanzas. El propósito era contar con profesionistas mexicanos capaces de sustituir a los extranjeros que ocupaban los puestos claves de la organización, tanto en el área productiva como en la administrativa.

Dentro del plan de mexicanización de la Industria Telefónica, se contemplaba también la creación de empresas filiales de Teléfonos de México S.A. con tecnología propia de esta empresa y con hombres y capital cien por ciento mexicanos. La creación de nuevas empresas filiales demandaba la preparación del personal que las integraría.

Así en febrero de 1968 se instala en la Colonia Santa Cruz - Meyehualco, Delegación de Ixtapala, D.F., una escuela tecnológica en donde un grupo de once trabajadores sindicalizados de Tel-Mex., que se habían destacado por su gran capacidad y sentido de responsabilidad, se convierten en maestros que instruyan en las diferentes especialidades de la telefonía,

EMPRESAS QUE CONFORMAN EL GRUPO TELEFONOS DE MEXICO



al personal operativo de la primera empresa con tecnología y capital cien por ciento mexicanos: Construcciones Telefónicas Mexicanas, S.A.

Construcciones Telefónicas Mexicanas S.A. (CONTELMEX), es --- a su vez la primera de las empresas que hoy constituyen el -- Grupo Contelmex. El nombre del Grupo hace alusión precisamen-- te a las abreviaturas de esta su primera empresa en constitu--irse. Poco tiempo despues se fundaron las demás filiales.

El 12 de Noviembre de 1972, por decreto presidencial, se na--cionalizó Teléfonos de México S.A. y sus filiales; tambien se nacionalizaron todas las empresas que operaban en México y de una forma u otra tenfan que ver con la Industria Telefónica. Así las empresas del Grupo Contelmex pasaron a ser de partici--pación estatal mayoritaria, y en 1976 con motivo de la Refor--ma Administrativa del Gobierno, pasaron a formar parte del - Sector Comunicaciones y Transportes.

DIMENSIONES ACTUALES DEL GRUPO CONTELMEX

Actualmente el Grupo Contelmex está integrado por seis empre--sas, tres constructoras y tres de servicios. Cabe señalar que el Grupo como tal no tiene personalidad jurídica propia, ofi--cialmente cada empresa es independiente; por razones prácti--cas, en lo interno se maneja como una sola organización. Las empresas integrantes son:

Empresas Constructoras:

- Construcciones Telefónicas Mexicanas, S.A.de C.V. (CONTELMEX)
- Canalizaciones Mexicanas, S.A.de C.V. (CAMEX)
- Réconcentraciones Tel, S.A. de C.V. (RECTEL)

Empresas de Servicio:

- Servicios y Supervisión S.A.de C.V. (SESUSA)

- Instalaciones y Supervisión, S.A.de C.V. (INSUSA)
- Renta de Equipo S.A. de C.V. (RESA)

Construcciones Telefónicas Mexicanas S.A.de C.V. , se dedica a la construcción de redes, construcción y reconstrucción de líneas de larga distancia, instalación y limpieza de casetas de larga distancia. Se hace cargo también de la instalación-- de conmutadores, instalación de tuberías, y lleva a cabo los cableados en edificios. Esta empresa carece de personal propio, ya que sus operaciones las ejecuta a través de sus destajistas.

Canalizaciones Mexicanas S.A.de C.V., se dedica a la cons-- trucción de canalización y obra civil de las centrales telefónicas, y a la producción del ducto de concreto que protege los cables telefónicos. Cuenta con 240 trabajadores de con-- fianza que supervisan el trabajo operativo que realizan sus destajistas.

Reconcentraciones Tel. S.A.de C.V., opera en el Area Metropolitana de la Cd. de México, sus actividades son: La coloca--- ción de postes telefónicos, tendido de cable aéreo y mural,-- inmersión de cables, cableado de edificios, reconcentraciones, etc. ; cuenta con 55 trabajadores, todos ellos sindicalizados.

Servicios y Supervisión S.A.de C.V., proporciona el personal administrativo y técnico más capacitado que es el que dirige las actividades más importantes del Grupo. Esta empresa tiene celebrados contratos de prestación de servicios administrativos con el resto de las filiales; el personal asciende a 400 personas aproximadamente, todas de confianza.

Instalaciones y Supervisión S.A de C.V., administra 296 trabajadores sindicalizados de nivel operativo, que están asignados en los 9 centros de trabajo con que cuenta Tel-Mex. en el Distrito Federal.

Renta de Equipo S.A. de C.V., se dedica al arrendamiento de bienes muebles e inmuebles tales como vehículos, compresores, perforadoras, compactadoras, edificios, equipo de oficina, y demás implementos importantes que requieren las otras filiales para el desarrollo de sus operaciones. También renta equipo de construcción a los destajistas del Grupo y a Teléfonos de México S.A.

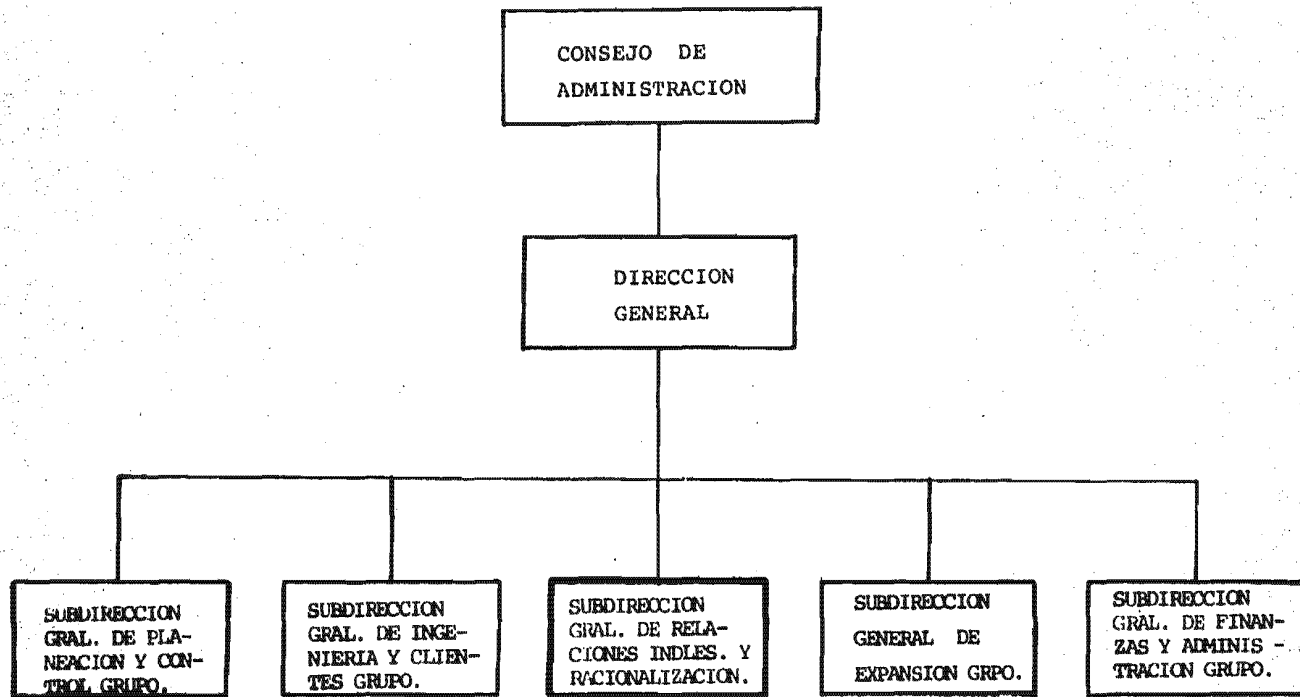
Actualmente el Grupo Contelmex desarrolla sus actividades en un área extensa de la República Mexicana, la cual se encuentra dividida en cinco divisiones que son: División Metropolitana, División Centro, División Monterrey, División Puebla y División Guadalajara. Las oficinas principales se encuentran en la Calle Liverpool # 74, Col. Juárez D.F.. Hay también oficinas importantes en Puebla y Guadalajara, donde se atienden los aspectos administrativos de carácter relevante. Además, se tienen distribuidos centros de trabajo en Mérida, Yucatán; Villahermosa, Tabasco; Acayucan y Veracruz, Veracruz; Lerma, Edo. de México; Celaya, Guanajuato; y en Pachuca, Hgo. En estos centros se controlan las ordenes de trabajo asignadas a los destajistas, y se guarda el material, equipo y herramientas que se utilizan en la ejecución de las obras.

En el Distrito Federal, esta organización cuenta con cuatro almacenes generales ubicados estratégicamente. Para la fabricación del ducto a que hacíamos mención cuando se señalaron las actividades de Camex, se tienen instaladas plantas en: Acapulco, León, Tehuacán, Acayucan, Tuxtla Gutiérrez, Loreto y la planta principal se ubica en Santa Cruz Meyehualco D.F.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Por razones prácticas, las empresas del Grupo Contelmex, se manejan de manera corporativa, es decir, como si se tratara de una sola empresa. Para terceros y para asuntos oficiales, cada empresa respeta su personalidad jurídica propia y actúa

ORGANIGRAMA GENERAL DEL GRUPO CONTELMEX



independientemente; en lo interno, se maneja como una sola organización. Cuenta con cinco Subdirecciones Generales que reportan al Director General. A continuación se señalan estas Subdirecciones y se señalan las funciones principales que corresponden a cada una de ellas.

Subdirección General de Planeación y Control Grupo.

Esta Subdirección es responsable de organizar, administrar e impulsar los acuerdos establecidos por la Dirección General y el Comité de Dirección, impulsando la actualización de los sistemas administrativos, normas, políticas y procedimientos; planear, controlar y vigilar todas las actividades del Grupo, preparar los presupuestos financieros, coordinar la auditoría externa y llevar a cabo la interna.

Esta Subdirección General, cuenta con una Subdirección Adjunta de Planeación y Control, una Subdirección Adjunta de Auditoría, y una Subdirección de Presupuestos.

Subdirección General de Ingeniería y Clientes Grupo.

Es responsable de las ventas a clientes particulares del Grupo, de la construcción de obra civil de las centrales telefónicas y otras obras civiles para el Gobierno Federal; asesora, coordina y apoya en lo relativo a las obras de expansión de Teléfonos de México S.A. y de clientes particulares; evalúa el cumplimiento de los programas de construcción de las obras del Grupo, y apoya a todas las áreas productivas con estudios especiales; hace seguimiento de las obras en proceso; revisa convenios y tarifas a destajistas; vigila el fiel cumplimiento de políticas, normas, procedimientos y programas establecidos por la Dirección General en coordinación con Tel-Mex.

Esta Subdirección General cuenta con una Subdirección de Obra Civil; una Subdirección de Ventas, Cableados y Prioridades; una Subdirección de Ventas Institucionales y Fraccionamientos; una Subdirección de Evaluación de Programas; una Subdirección

Adjunta de Información; una Subdirección Adjunta de Obras a Gobierno; una Subdirección Adjunta de Obra Civil y una Subdirección de Ventas, Cableados y Prioridades.

Subdirección General de Finanzas y Administración.

Esta Subdirección es responsable de administrar los recursos humanos con que cuenta para dar apoyo administrativo a las demás áreas del Grupo. Es responsable de los sistemas de información por computadora, de los procedimientos administrativos y de que haya agilidad y eficacia en las operaciones. También es responsable de establecer y vigilar el cumplimiento de políticas y medidas de carácter financiero y fiscal a nivel corporativo.

La Subdirección General de Finanzas y Administración, cuenta con una Subdirección Adjunta de Finanzas y Administración, una Subdirección de Informática y Sistemas, una Subdirección de Contraloría, una Subdirección de Finanzas, una Subdirección Administrativa y de Procedura, una Subdirección Administrativa de Plantas de Ductos, una Subdirección de Análisis y Programación, una Subdirección Adjunta de Contraloría y Nóminas, una Subdirección Adjunta de Tesorería, una Subdirección Adjunta de Liquidación e Inventarios, una Subdirección Adjunta de Finanzas y Cobranzas, y una Subdirección Adjunta de Adquisiciones.

Subdirección General de Expansión Grupo.

Es responsable de administrar todo el programa de construcción de redes, canalización y larga distancia asignado por Teléfonos de México, así como la construcción de obras telefónicas a clientes particulares; en ambos casos a nivel nacional, cumpliendo con presupuestos, programas, calidad, normas telefónicas y de vía pública, dentro de un marco de eficiencia, seguridad y economía que permita optimizar la productividad.

Esta Subdirección cuenta con una Subdirección Adjunta de Expan

sión, una Subdirección de Canalización Tel-Mex., una Subdirección de Operación, una Subdirección Adjunta de Operación, una Subdirección de Fraccionamientos, una Subdirección Adjunta de Equipos P.B.X. , una Subdirección Adjunta de Producción y una Subdirección Adjunta de Control de Obra.

Subdirección General de Relaciones Industriales y Racionalización Grupo.

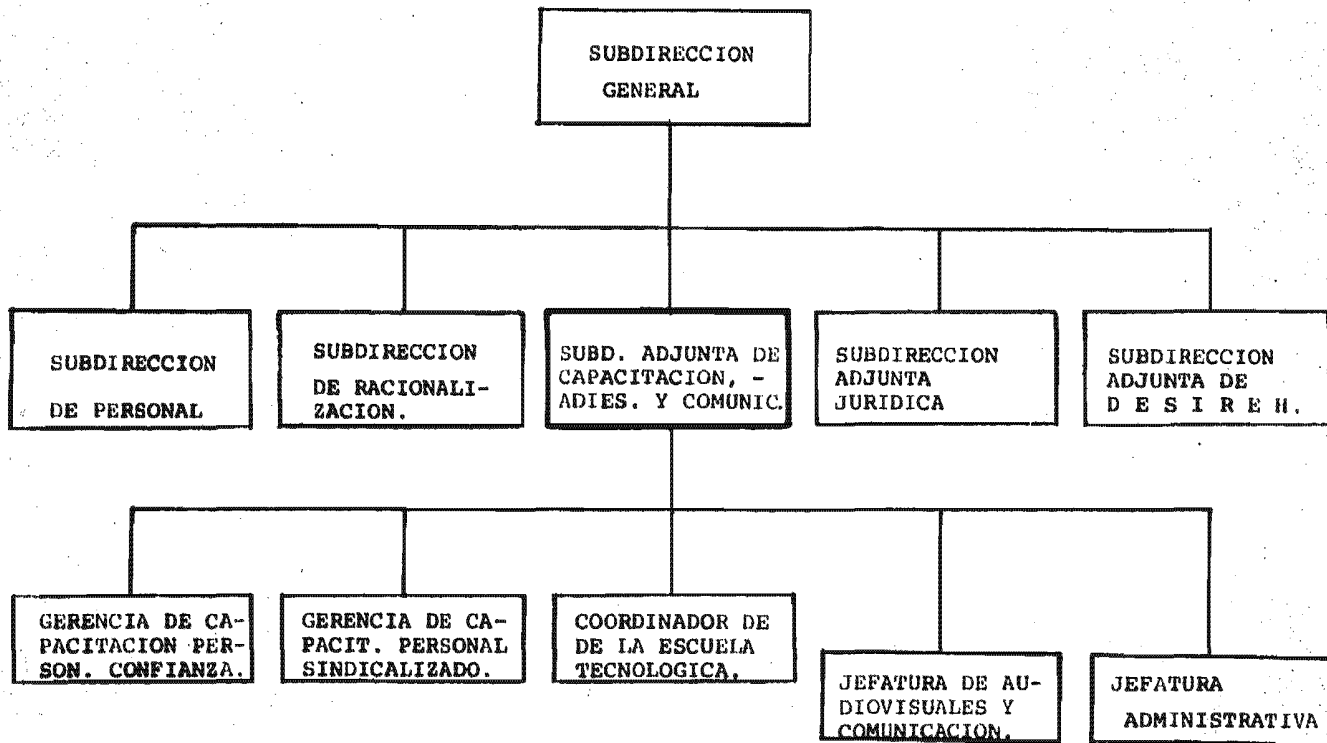
Es responsable de administrar los recursos humanos del Grupo Contelmex. Maneja las relaciones laborales con los sindicatos, administra sueldos y salarios; coordina la Capacitación y el Adiestramiento; lleva a cabo el reclutamiento, selección y contratación del personal; coordina y vigila la atención de asuntos jurídicos. También coordina la racionalización de los recursos humanos, técnicos y materiales del Grupo Contelmex, mediante el desarrollo y actualización de los manuales de organización, políticas y procedimientos. Es responsable también de que la comunicación sea promovida y la información difundida a todo el personal para lograr con esto mayor eficiencia, seguridad y economía en las operaciones. Es responsable también del desarrollo integral de todo el personal del Grupo.

Esta Subdirección, cuenta con una Subdirección de Personal, una Subdirección de Racionalización, una Subdirección Adjunta de Desireh(Desarrollo Integral de los Recursos Humanos), una Subdirección Adjunta Jurídica y una Subdirección Adjunta de Capacitación, Adiestramiento y Comunicación.

LOS RECURSOS HUMANOS Y LA FUNCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL GRUPO CONTELMEX.

Como vimos en puntos anteriores, el Grupo Contelmex es una organización grande, con numeroso personal y con especialidades técnicas diversas, y para lograr un desarrollo adecuado de sus recursos humanos, requiere del cumplimiento de adecua-

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA SUBD. GRAL. DE RELACIONES
INDUSTRIALES Y RACIONALIZACION



dos planes y programas de capacitación y adiestramiento.

En lo que a Capacitación se refiere, la Dirección General ha dado su más amplio apoyo, la ha promovido e incluso exigido. Recuerdese que al principio de este capítulo mencionamos que la primera empresa del Grupo Contelmex, nació precisamente - como una escuela de capacitación técnica; de tal forma que la capacitación y el adiestramiento se han dado desde el inicio de las operaciones, es decir, mucho antes que la Ley lo declarara obligatorio; cuando esto ocurre solo se tuvo que cumplir con los requisitos que exigía la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

A pesar del decidido apoyo de la Dirección General del Grupo, aún existe un gran número de personas de todos los niveles que no están concientes de la importancia de la capacitación y consideran ésta como una actividad secundaria. Por esta razón, el Departamento de Capacitación, además de cumplir con las fases normales del proceso de esta función, tiene que hacer grandes esfuerzos por promover el interés entre todo el personal.

FINALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

- 1.- Detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento de todo el personal del Grupo Contelmex
- 2.- Desarrollar programas de capacitación y adiestramiento de acuerdo con las necesidades detectadas, tales que coadyuven a incrementar la productividad.
- 3.- Impulsar y coordinar adecuadamente la realización de los distintos eventos en los cuales se ejecutan los programas de capacitación.
- 4.- Llevar a cabo dinámicas de grupo con la finalidad de incrementar las buenas relaciones entre el personal, así como a mejorar el clima organizacional.
- 5.- Promover entre todo el personal de la Organización el interés hacia la capacitación y el adiestramiento.
- 6.- Llevar a cabo la evaluación correspondiente en cada uno de los eventos, a fin de obtener información oportuna sobre el aprovechamiento de éstos y en su caso, determinar deficiencias y tomar las medidas necesarias para corregirlas.
- 7.- Administrar adecuadamente la capacitación y el adiestramiento, vigilando que se cumplan los tres aspectos básicos: Administrativo, técnico y humano.
- 8.- Hacer seguimiento a la capacitación, constatando que el personal capacitado, en la ejecución de su trabajo, mejore su rendimiento .

- 9.- Registrar oportunamente los programas ante la Dirección General de Capacitación y Productividad (antes UCECA).
- 10.-Promover entre el personal del Grupo los programas de educación básica para adultos, organizar los círculos de estudios respectivos, asesorar al personal que adopta estos programas, y hacer, por cuenta del personal, todos los trámites administrativos necesarios ante las distintas dependencias de la Secretaría de Educación Pública o el Instituto de Educación Básica para Adultos.
- 11.-Crear y mantener registros, estadísticas y controles adecuados, tales que ayuden a la adecuada administración de la capacitación y el adiestramiento.

CAPITULO V

DISEÑO DE LA INVESTIGACION
DE NECESIDADES DE CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO

En este momento se hace necesario recordar que en el Grupo Con-
telemex, existen dos empresas que no tienen personal propio, -
estas empresas son Renta' de Equipo S.A. de C.V. y Construccio-
nes Telefonicas Mexicanas S.A. de C.V., por lo tanto, la inves-
tigación se avoca a las cuatro empresas restantes.

Como lo señalamos en el Capitulo IV , Instalaciones y Supervi-
sión S.A. de C.V. y Reconcentraciones Tel. S.A. de C.V. , --
cuentan únicamente con personal sindicalizado a nivel operati-
vo, dividido en categorías bien definidas y con funciones a -
cumplir tambien muy bien definidas para cada categoría. Por -
esta razón, determinar las necesidades de capacitación y a---
diestramiento de tal personal, resulta sencillo, ya que se --
tienen determinados los estandares de producción y de eficien-
cia que deben alcanzar en cada caso, y las discrepancias en-
tre la eficiencia esperada y la real, es facilmente observa-
ble; además es sencillo observar qué persona o qué personas -
son las que no están desempeñando su trabajo con la eficien-
cia debida.

Por lo antes expuesto, los programas de capacitación para el
personal sindicalizado de Instalaciones y Supervisión S.A. de
C.V. y el de Reconcentraciones Tel. S.A. de C.V., serán de-
terminadas en coordinación estrecha con especialistas en las
funciones que desempeñan, sus jefes inmediatos y el personal
del Area de Capacitación y Adiestramiento.

Recuerdese que como lo señalamos tambien en el Capitulo IV,
que los supervisores de el personal operativo de las dos em-
presas señaladas en el párrafo anterior, pertenecen a la em-

empresa Servicios y Supervisión S.A. de C.V. , ya que esta empresa tiene celebrado un contrato de prestación de servicios administrativos con aquellas dos.

Canalizaciones Mexicanas S.A. de C.V. y Servicios y Supervisión S.A. de C.V. , cuentan con personal de confianza exclusivamente, con una gran variedad de niveles jerárquicos y con quehaceres disímolos. Por lo tanto, se requiere de un estudio más cuidadoso y detallado.

METODOLOGIA

Para determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal de confianza, se encuestará a los jefes principales de cada una de las Subdirecciones Generales. La mayoría de ellos son Subdirectores pero en algunos casos se hace necesario considerar a algunas gerencias, debido a que cuentan con gran número de personas o porque las labores que realizan son muy específicas y difieren considerablemente de las del resto del personal de esa misma Subdirección.

La encuesta tendrá como base un cuestionario semi-estructurado con el fin de estandarizar las entrevistas, pero se procurará al máximo que el personal entrevistado tenga la oportunidad de expresarse abierta y libremente.

A continuación se señalan los puestos de cada una de las cinco Subdirecciones Generales Grupo, cuyos titulares serán entrevistados.

SUBDIRECCION GENERAL DE PLANEACION Y CONTROL GRUPO

El Subdirector General.

El Subdirector Adjunto de Planeación y Control.

EL Subdirector Adjunto de Auditorfa Interna.

El Subdirector Adjunto de Presupuestos
La Gerente General del Banco de Documentos

SUBDIRECCION GENERAL DE INGENIERIA Y CLIENTES GRUPO

El Subdirector General
El Subdirector de Obra Civil
El Subdirector de Ventas Cableados y Prioridades
El Subdirector de Ventas Institucionales y Fraccionamientos
El Subdirector de Evaluación de Programas
El Subdirector Adjunto de Obras a Gobierno
El Gerente General de Operación Foránea
El Gerente General de División Metropolitana
El Gerente General de la División Guadalajara
El Gerente de Instalación de Conmutadores

SUBDIRECCION GENERAL DE FINANZAS Y ADMINISTRACION

El Subdirector General Grupo
El Subdirector Adjunto de Administración
El Subdirector de Informática y Sistemas
El Subdirector de Contraloría
El Subdirector de Finanzas
El Subdirector de Proveduría
El Subdirector Adjunto de Tesorería
El Subdirector Adjunto de Inventarios y Liquidación
El Subdirector Adjunto de Finanzas y Cobranzas
El Subdirector Adjunto de Adquisiciones
El Gerente de Mantenimiento y Servicios
El Gerente Administrativo de Renta de Equipos

SUBDIRECCION GENERAL DE EXPANSION GRUPO

El Subdirector General Grupo
El Subdirector Adjunto de Expansión
El Subdirector de Canalización
El Subdirector de Operación
El Subdirector de Fraccionamientos

El Subdirector Adjunto de Equipo P.B.X.
El Subdirector Adjunto de Producción
El Subdirector Adjunto de Control de Obra
El Subdirector Adjunto de Larga Distancia
El Gerente General de la División Puebla
El Gerente General de la División Metropolitana
El Gerente General de la División Centro

**SUBDIRECCION GENERAL DE RELACIONES INDUSTRIALES Y
RACIONALIZACION GRUPO**

La Subdirectora General Grupo
El Subdirector de Personal
El Subdirector de Racionalización (Métodos y Procedimientos)
El Subdirector Adjunto Jurídico
La Subdirectora Adjunta de Evaluación de Recursos Humanos
El Subdirector Adjunto de Capacitación, Adiestramiento y
Comunicación.

EL CUESTIONARIO

El cuestionario a aplicarse tiene como propósito fundamen--
tal determinar las necesidades generales de Capacitación y
Adiestramiento entre el personal de confianza; a su vez se
pretende determinar las necesidades más apremiantes y urgen--
tes de satisfacer con el objeto de lograr el desarrollo pa--
ralelo de la empresa y su personal. Además se pretende cono--
cer las actuales opiniones y actitudes del personal hacia la
Capacitación.

En la Página siguiente se presenta el cuestionario completo y
en seguida se explica brevemente el objetivo de cada pregunta.
Como podrá observarse, el cuestionario no tiene introducción,
ya que todos los que participaron en la encuesta fueron convo--
cados a una reunión, en ésta se les explicó el cuestionario --
y el objeto de la investigación con todo detenimiento.

**CUESTIONARIO GUIA PARA LA ENTREVISTA DE DETECCION
DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN
EL GRUPO CONTELMEX**

DATOS GENERALES

Subdirección general de: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Puesto que ocupa: _____

Entrevistado por: _____

Fecha: _____

1.- **¿Qué opiniones ha escuchado entre el personal a su cargo sobre los cursos de capacitación en que han participado?**

2.- **¿En su opinión los cursos que su personal ha tomado, han contribuido a mejorar su eficiencia en el trabajo?**

3.- **Por favor señale las deficiencias más comunes que usted observa en su personal y que sean susceptibles de corregirse con Capacitación o Adiestramiento.**

PUESTO O PERSONA ESPECIFICOS

PROBLEMA CONCRETO

4.- Enuncie en orden de importancia los puestos que deben ser capacitados prioritariamente para superar deficiencias en el trabajo. Si es necesario señale nombres de personas.

5.- Ahora mencione por favor los cursos y/o los contenidos de estos, que usted considere cubrirán las necesidades de capacitación y/o adiestramiento de su personal.

PUESTOS

CURSOS SUGERIDOS

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

6.- Sugerencias, observaciones, etc.

aquellas observaciones que haga el entrevistador y que por su carácter no puedan anotarse en los puntos anteriores.

CAPITULO VI

RECOPIACION DE INFORMACION,
ANALISIS E INTERPRETACION.

Con el objeto de presentar únicamente los aspectos más relevantes, en este capítulo se anotará únicamente el resumen de la información que se obtuvo en cada subdirección. Por razones prácticas, las deficiencias encontradas se clasificaron en administrativas, técnicas y humanas.

SUBDIRECCION GENERAL DE PLANEACION Y CONTROL

Por las opiniones emitidas por el personal de esta Subdirección, en las preguntas uno, dos y tres, se percibe que existe insatisfacción con la capacitación recibida, ya que no se han cubierto las necesidades del personal en su conjunto. Se comenta, sin embargo, que aunque la capacitación en esta área ha resultado insuficiente, la opinión de las personas que han recibido cursos es buena, pues ellos creen que les han servido mucho en su formación personal y en el desempeño de su trabajo.

Se debe señalar asimismo que el personal se encuentra insensible o desmotivado para recibir y aceptar como medio de superación a la capacitación; se le toma más bien como un entretenimiento.

La falta de un adecuado seguimiento a los cursos y la falta de información de parte de los jefes inmediatos del personal que asiste a estos eventos, ha impedido evaluar el aprovechamiento de los cursos de capacitación.

Como problemas representativos de la Subdirección se mencionan los siguientes:

AREA

PROBLEMAS CONCRETOS

Humana:

La falta de motivación del personal, se --
 presenta como el problema principal. Exis-
 te la necesidad de que el personal se iden
tifique con las metas de la Empresa, así -
 como que haya mayor integración entre los-
 miembros de este Departamento.

Es necesario también que se logre una iden
tificación de objetivos a nivel individual,
 grupal e institucional.

El personal se encuentra insensibilizado -
 para aceptar a la capacitación como medio
 de superación.

Administrativa:

Se señalan como causas principales de con-
 flictos, la falta de comunicación interde-
 partamental y la falta de organización pa
 ra realizar el trabajo.

Técnica:

Hay desconocimiento en el personal de as--
 pectos técnicos fundamentales, en las á---
 reas de Canalización, Redes, Instalación
 de equipo de larga distancia. Esto impide
 la presupuestación e interpretación de re-
 portes de control.

Con base en los problemas antes señalados, se puede deducir -
 que se requiere capacitación a todos los niveles, en aspectos
 diferentes, y en las tres áreas. A Continuación se indican --
 los cursos necesarios.

Cursos de Desarrollo Humano:

- Liderazgo Situacional
- Relaciones Humanas

- Comunicación.
- Cursos de motivación y sensibilización.
- Cursos de trato con el personal.

Cursos de carácter administrativo:

- Formación de Equipos de Trabajo.
- Administración del Tiempo.
- Flujogramas de Operación.
- Proceso Administrativo o Principios de Administración.
- Archivonomía.
- Ortografía.
- Correspondencia.
- Perfeccionamiento Secretarial.
- Actualización de Aspectos Fiscales.
- Seguridad e Higiene.

Cursos Técnicos;

- Redes (aspectos básicos).
- Canalización (aspectos básicos).
- Reconcentraciones (Aspectos básicos).
- Larga Distancia (aspectos básicos).

Se pudo observar que el personal de esta Subsirección(niveles altos), está dispuesto a cooperar en proo de la capacitación de sus colaboradores. La colaboración consistirá en la impartición de algunos cursos, en la preparación de material didáctico y haciendo seguimiento a los cursos para observar los resultados. También comentaron los jefes que tratarán de despertar interés entre sus colaboradores, para que aprecien de mejor manera a la Capacitación.

SUBDIRECCION DE INGENIERIA Y CLIENTES GRUPO

De acuerdo a las opiniones emitidas por el personal de esta Subdirección, se aprecia en términos generales, que existe - buena disposición por la capacitación, la cual ha logrado motivar y mantener el interés por asistir a los cursos.

Sin embargo, aunque el personal ha manifestado estar satisfecho del contenido de los cursos, señala la necesidad de profundizar aún más en el contenido de estos; quieren que haya - una enseñanza más detallada sobre la ejecución del trabajo. - Indican así mismo, la necesidad de que se realice un seguimiento adecuado a los cursos que se imparten, y que estos se enfoquen a cubrir necesidades específicas de los puestos de - trabajo.

Algunos problemas en esta Subdirección demandan solución a - corto plazo; a continuación se especifican.

AREA

PROBLEMA CONCRETO

Humana:

El principal problema detectado en el personal de esta Subdirección, es que les hacen falta - conocimientos básicos para tratar con el personal, tanto interno como externo (clientes, con tratistas, etc. ,). Este problema de trato no ha permitido una integración satisfactoria y una - comunicación más sólida entre los miembros de - la Subdirección.

Se señala también la necesidad de sensibilizar al personal para que se identifique con la empresa, a la vez que se logren mejores relaciones interpersonales.

Adminis- trativa:

Como problema básico en este renglón, se pre--

senta la carencia de bases administrativas que muestren en forma clara los procedimientos de trabajo, la tramitación que se debe seguir para el manejo e interpretación de la información técnica, cláusulas de los contratos, políticas generales, plazos, etc., para un mejor seguimiento y control del trabajo a realizar en sus diferentes etapas.

Técnica: En forma unánime, los entrevistados demandaron que urgentemente se coordine el entrenamiento de tipo técnico en todos los aspectos de la telefonía a todo el personal. Indicaron que actualmente existen grandes deficiencias tanto en el personal de nuevo ingreso, como en el que ya tiene en la empresa varios años. Esto dificulta la correcta asesoría y servicio a los clientes. Se señaló también que es necesario que el personal de nuevo ingreso reciba entrenamiento antes de ir al campo de trabajo. Importante es también que se le dé prioridad a los puestos de vendedores, proyectistas, supervisores, analistas, etc., ya que son éstos los puestos donde mayores deficiencias se observan.

A continuación se relacionan los cursos que en opinión de los ejecutivos de la Subdirección General de Ingeniería y Clientes, son los que habrán de satisfacer las necesidades de capacitación más importantes.

Cursos de Desarrollo Humano:

- Relaciones Humanas
- Cursos de Personalidad
- Liderazgo Situacional

- Cursos Motivacionales
- Atención y Servicio al Público

Cursos de carácter administrativo:

- Administración de Ventas.
- Control de la Producción.
- Administración del Tiempo.

Cursos de tipo técnico:

- Mecánica ,Electricidad e Hidráulica.
- Mantenimiento de Plantas de Ductos
- Instalación de Conmutadores
- Conocimientos Básicos Sobre Proyectos y Canalización
- Presupuestos de Producción

Cabe señalar que los jefes se comprometieron a colaborar en la preparación e impartición de los cursos cuyos temas dominan. También se puso de manifiesto que los jefes tienen deseos de motivar al personal para que asista a los eventos de capacitación.

SUBDIRECCION GENERAL DE FINANZAS Y ADMINISTRACION

De la información concentrada en las preguntas uno, dos y --- tres, se derivan aspectos representativos, los cuales reclaman ser atendidos de inmediato, para lo cual es necesario:

- Se realice una estratificación adecuada del personal que se invitará a los cursos de capacitación y adiestramiento, de manera que las características de los participantes sean -- homogéneas en escolaridad, experiencia laboral, edad, intereses, etc.

- Se orienten los cursos hacia necesidades reales de los participantes en sus puestos de trabajo.
- Adecuar los cursos a cada nivel, para que de esta manera se pueda evaluar el aprovechamiento que el personal logra.
- Se dijo que los cursos para superar deficiencias específicas de trabajo, han resultado insuficientes, en cambio los cursos de formación personal o de desarrollo humano, han sido abundantes y satisfactorios.
- El personal de esta Subdirección manifestó haber recibido pocos cursos, aunque señala haber quedado satisfecho hasta ahora, con los cursos en que han tenido la oportunidad de participar.

De acuerdo con las respuestas a la pregunta 4, los problemas más sobresalientes en cada una de las áreas (humana, administrativa y técnica), se representa a continuación:

AREA

PROBLEMA CONCRETO

Humana: Se señaló como principal causa de desequilibrio, la falta de motivación y de interés entre el personal operativo por superarse, cooperar y participar en la realización de su trabajo, así como para mantener y fomentar las buenas relaciones interpersonales. No hay conciencia de trabajo en equipo.

Administrativa:

No existe una interpretación clara de los procedimientos de trabajo, hay desconocimiento de dichos procedimientos por parte del personal de los niveles inferiores de la estructura. No hay entendimiento suficiente entre el área técnica y administrativa, sobre la realización de los trabajos.

Técnica : El personal no cuenta con los conocimientos técnicos necesarios que le permitan desarrollar sus actividades correctamente. Aunque sus labores -- son administrativas, requieren de bases mínimas en el aspecto técnico, que al desconocerse, impiden una visión clara del trabajo a realizar.

De acuerdo con lo respondido a la pregunta cinco, los puestos que mayor capacitación requieren son a nivel jefatura y a nivel auxiliar. A nivel gerencia las necesidades de entrenamiento son menores.

Para facilitar el aprendizaje de los trabajadores, se sugiere:

- Proporcionar información técnica y realizar actividades prácticas suficientes en el trabajo. También es necesario entrenar al personal en la interpretación de la información necesaria para la correcta ejecución de sus tareas.
- Reforzar el aspecto formativo y cultural del personal, de manera que éste pueda tener una visión más clara del alcance del trabajo que les corresponde realizar.

Los cursos sugeridos, en su mayoría deben ser dirigidos a todos los niveles de la Subdirección, y son los siguientes:

Cursos de Desarrollo Humano:

- Planeación Familiar
- Superación Personal
- Cursos Motivacionales
- Comunicación
- Relaciones Humanas
- Liderazgo Situacional
- Formación de Equipos de Trabajo
- Relaciones Públicas.

Cursos de Carácter Administrativo:

- Administración de Almacenes
- Organización del Trabajo
- Control Administrativo de la Producción
- Control de Inventarios
- Desarrollo Organizacional

Cursos de Tipo Técnico:

- Actualización Tecnológica en Telefonía
- Bases de la Telefonía
- Visitas a las obras en proceso.

Se pudo observar que en La Subdirección General de Finanzas y Administración, potencialmente se cuenta con personas capaces de fungir como instructores internos, en los temas de carácter administrativo.

También nos percatamos que los jefes están dispuestos a hacer seguimiento a los cursos que toman sus colaboradores, así como a motivar a éstos a que asistan con gusto a los cursos que sean invitados.

SUBDIRECCION GENERAL DE EXPANSION

Las opiniones externadas por el personal de la Subdirección General de Expansión, refleja que se tiene buena opinión -- respecto de los antecedentes de la capacitación.

Se mencionó que ha habido mejoras en la calidad de los trabajos técnicos, ya que el personal operativo es más capaz, se respazan las normas de la telefonía, y se ha mejorado la supervisión.

En el aspecto humano se han notado mejoras en las relaciones de trabajo y una mayor integración en los equipos. Sin embargo, se señalan algunas deficiencias que se presentan en el personal, las cuales se considera necesario superar para que puedan lograrse mejores resultados generales.

También se indicó que en algunos de los cursos hasta hoy impartidos, el material didáctico que se ha distribuido, ha sido pobre. Algunos cursos han sido aburridos, por lo que han provocado cansancio entre los participantes.

A continuación se indican las deficiencias más importantes - que son susceptibles de ser superadas mediante la Capacitación.

AREA

PROBLEMAS CONCRETOS

Humana:

El problema primordial es originado por fallas - en la comunicación a nivel interpersonal e intergrupar, lo cual afecta el trabajo de grupos. Se señala que las personas tienen problemas para interrelacionarse e integrarse como equipo de trabajo. Esto ha originado malos entendidos entre personal de supervisión durante la coordinación de los trabajos, o aislamiento entre sectores o grupos.

Administrativo:

Se recalca la necesidad de que el personal tenga conocimiento de las funciones y del alcance de su puesto, para que de esta manera cuente -- con una visión más amplia del trabajo en su conjunto. Se puso de manifiesto la necesidad de reforzar en el personal, algunos conceptos de administración, que le habiliten para que puedan llevar un control efectivo sobre las actividades que realizan .

Técnica: Se indicó que el personal muestra deficiencias al aplicar las normas de telefonía que establece Teléfonos de México S.A.. También se notan deficiencias en el momento de hacer las liquidaciones de obras terminadas.

El personal requiere también, que se le entrene en el manejo y mantenimiento adecuado del equipo y maquinaria que se le asigna. Se sugirió -- que se impartan cursos de Canalización y de Cableados, tanto para personal de nuevo ingreso, como para el que ya tiene varios años laborando.

De acuerdo con las respuestas a la pregunta cinco, los niveles que mayor capacitación requieren son los de nivel gerencia, jefatura y supervisión.

Los cursos que se requieren son :

Cursos de Desarrollo Humano:

- Integración de Equipos de Trabajo
- Relaciones Humanas

Cursos de Carácter Administrativo:

- Interpretación de Manuales de Procedimientos
- Administración de la Producción
- El Papel del Supervisor

Cursos de Tipo Técnico:

- Uso del Equipo de Medición
- Requisitación y Liquidación de Obras
- Curso de Interpretación de Planos
- Electricidad y Electrónica.

En términos generales, podemos decir que en la Subdirección General de Expansión, existe una actitud positiva hacia la Capacitación. El personal tiene deseos de asistir a eventos de capacitación o adiestramiento; los jefes están dispuestos a facilitar su asistencia; y en algunos casos, hay personal especializado dispuesto a transmitir sus conocimientos, es decir, tienen disposición a fungir como instructores.

SUBDIRECCION GENERAL DE RELACIONES INDUSTRIALES Y RACIONALIZACION

Las opiniones emitidas por el personal de la Subdirección General de Relaciones Industriales y Racionalización, reflejan la buena opinión y disposición que se tiene hacia la Capacitación. Consideran que la capacitación ha influido positivamente tanto en la superación individual, como en el incremento de la calidad de los trabajos. Sin embargo se sugirió que se dé prioridad a los aspectos relacionados directamente con las funciones que cada persona realiza en el puesto que le corresponde, en vez de que se impartan cursos genéricos de desarrollo personal.

Se indicó que el principal problema en esta Subdirección, es la falta de comunicación y buena relación entre sus miembros.

En otro orden de ideas, se señaló que el nivel auxiliar es el que mayor capacitación requiere. Sobre todo, se hace necesario motivar a estos trabajadores, de tal manera que sientan que su trabajo es importante, y puedan así identificarse con los objetivos del área y de la empresa en general.

Los cursos que se recomendaron para cubrir las deficiencias antes señaladas son:

Cursos de Desarrollo Humano:

- Liderazgo Situacional
- Comunicación
- Relaciones Humanas
- Motivación

Cursos de Tipo Administrativo:

- Desarrollo Organizacional
- Manejo de la Ley del I.M.S.S.
- Manejo del Impuesto Sobre la Renta
- Administración de Personal

Los ejecutivos de esta Subdirección General, se comprometieron a colaborar ampliamente en pro de la Capacitación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Aunque al finalizar el análisis de cada subdirección se señalaron los cursos que en cada caso pueden contribuir a superar las deficiencias y a solucionar los problemas que se encontraron, podemos concluir que el común denominador fué que hasta hoy, la capacitación que se ha impartido ha sido insuficiente en cantidad y deficiente en calidad. Debe hacerse notar que en el entrenamiento que se ha impartido, no se ha difundido suficientemente el conocimiento sobre manuales de organización y procedimientos que en cada departamento existen. También pudo notarse que la mayor parte de los conocimientos que el personal demanda, son de índole interdepartamental o interorganizacional; es decir, estos conocimientos pueden ser proporcionados por el personal de la misma empresa, lo cual constituye una ventaja, ya que resulta menos costoso y redundante en un enriquecimiento de los conocimientos tanto en quien funge como instructor como en los aprendices.

Cabe hacer notar que casi en todos los departamentos existen problemas de comunicación y pequeñas fricciones interpersonales y grupales. Para mejorar esta situación, mucho puede contribuir la capacitación, y para tal fin se han sugerido los cursos de Relaciones Humanas, Comunicación, Integración de Equipos de Trabajo y otros. También es necesario que se lleven a cabo convivios informales en determinadas fechas que se lleven a cabo dinámicas de grupos; por ejemplo, se sugiere que se dé la bienvenida al personal de nuevo ingreso (Plática de Inducción), que se festeje interdepartamentalmente el cumpleaños de cada trabajador, que se desarrollen periódicos murales, que se realicen cursos de activa participación en grupo, etc..

Como se mencionó en cada caso, se puso de manifiesto que quienes mayor capacitación requieren son los niveles medios y ba-

jos de todo el Grupo.

Muy positivo y conveniente es que los ejecutivos hayan ofrecido su cooperación tanto para contribuir al desarrollo o -- preparación de los cursos, como para motivar a su personal - para que asista con gusto a los mismos. También es muy satisfactorio que en su gran mayoría, la gente dijo tener deseos de capacitarse; quienes dijeron no tener ese deseo es porque su experiencia particular en los cursos que han recibido, no fué muy buena, pero en la medida en que los cursos vayan mejorando, esas personas irán convenciéndose de los grandes - beneficios que la capacitación ofrece.

Con base en el estudio que se ha descrito, podemos afirmar -- que la Capacitación y el Adiestramiento contribuirán mucho a incrementar la eficiencia del personal en la ejecución de las tareas, a su desarrollo personal, así como al desarrollo integral de los recursos humanos de todo el Grupo Contelmex.

A continuación se relacionan los cursos que creemos que es necesario impartir al personal de confianza, mismos que en el Capítulo VII serán descritos con todo detalle:

Administrativos:

- Administración Básica
- Administración del Tiempo
- Actualización de Aspectos Fiscales
- Administración de la Producción
- Archivonomía
- Manejo de Almacenes
- Desarrollo Organizacional
- El Presupuesto Financiero como Herramienta de Control

- Impuestos
- La Contabilidad y la Empresa
- Nociones de Contabilidad para Secretarias
- Precios Unitarios y Presupuestos de Obra
- Redacción y Ortografía
- Venta de Servicios Telefónicos

Técnicos:

- Control de Proyectos
- Electricidad, Mecánica e Hidráulica,
- Manejo y mantenimiento preventivo del Equipo de Canalización
- Instalación de Conmutadores Telefónicos
- Planta Telefónica,
- Redes Locales y Privadas,
- Venta de Conmutadores.

Humanos:

- Inducción a la Empresa
- Integración de Equipos de Trabajo
- Integración Familiar
- Liderazgo Situacional
- Relaciones Humanas
- Seguridad e Higiene.

PROGRAMA DE CAPACITACION

GRUPO CONTELMEX

1984- 1986

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

La capacitación se define como el acto de formar, preparar, hacer apto a alguien para hacer algo, como su nombre lo indica, es hacer capaz.

La capacitación implica una serie de acciones que pretende:

- 1.- Lograr congruencia en el pensar, decir y hacer de cada persona.
- 2.- Evitar que el trabajador caiga en la obsolescencia de sus habilidades y conocimientos, producida por la rápida evolución tecnológica, buscando la actualización permanente e incrementando sus oportunidades laborales.
- 3.- Permitir la especialización del trabajo surgida de la capacitación en puestos y funciones de la empresa.
- 4.- Procurar la evolución paralela de la empresa y el trabajador

En esta forma se contempla al hombre no como un ser unicamente productivo, sino como un ser humano en proceso de formación, con deseos de superarse, alcanzar sus metas y con una responsabilidad social y personal.

A través de la capacitación, cada individuo además de desempeñarse mejor en su puesto como trabajador, podrá desarrollarse como persona humana.

La capacitación permitirá que cada persona se aproxime al empleo óptimo de sus facultades, y se sienta integrada al medio físico y social.

PROGRAMA DE CAPACITACION SESUSA
Y CAMEX CONFIANZA

AGRUPACION POR PUESTOS DEL PERSONAL DE CONFIANZA
--

P U E S T O S	GRUPO
Director, Subdirectores Generales, Subdirectores, Subdirectores Adjuntos	I
Gerentes Generales, Gerentes Generales Adjuntos y demás puestos que reportan al nivel I.	II
Gerentes de Area, Gerentes Adjuntos, Subgerentes, y demás niveles que reportan al nivel II	III
Jefes de Departamento y de Area, que reportan al nivel III	IV
Otros puestos de confianza que reportan al nivel V	V
Secretarias y Asistentes que reportan al nivel I	VI
Personal de nuevo ingreso	VII

CUADRO No. 1

CURSOS DE TIPO ADMINISTRATIVO

ADMINISTRACION BASICA

OBJETIVO GENERAL: AL FINALIZAR EL CURSO LOS PARTICIPANTES CONOCERAN LOS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, Y SERAN CAPACES DE APLICARLOS EN SU TRABAJO.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Los participantes conocerán el desarrollo de la Administración, desde sus orígenes hasta nuestros días.
- 2.- Conocerán la importancia de la planeación y el establecimiento de objetivos.
- 3.- Serán capaces de diseñar y aplicar las gráficas de Gantt.
- 4.- Serán capaces de enunciar las ventajas de la división del trabajo y la jerarquización de funciones.
- 5.- Reconocerán la importancia de los procesos directivos y el papel que juega en ellos la comunicación y la motivación.
- 6.- Conocerán las técnicas más utilizadas de control, la determinación de diferencias, el análisis y corrección.

TEMARIO

LA ADMINISTRACION Y SU DESARROLLO

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

- a) Planeación
- b) Integración
- c) Organización
- d) Dirección
- e) Control

LA PLANEACION COMO PASO PREVIO

- a) La fijación de objetivos
- b) La fijación de políticas
- c) Establecimiento de programas
- d) Uso de Gráficas de Gantt

LA ORGANIZACION

- a) Concepto de estructura
- b) Uso de los recursos humanos, materiales y técnicos
- c) La división del trabajo
- e) La división y jerarquización de funciones

LA DIRECCION

- a) La motivación
- b) La comunicación
- c) La toma de decisiones
- d) La ejecución
- e) Distintas filosofías gerenciales

EL CONTROL

- a) Comparación
- b) Determinar diferencias
- c) Análisis
- d) Correcciones

14.- Elaborarán un programa de supervisión de obras.

15.- Finiquitarán las obras de cableados, tuberías e instalación de conmutadores.

TEMARIO:

CABLEADOS, TUBERIAS E INSTALACION DE CONMUTADORES

- a) Características de los contratos de Tel-Mex.
- b) Características de los presupuestos de Tel-Mex.
- c) Características de las asignaciones de Tel-Mex.
- d) Generalidades de los programas de obras de cableados, tuberías e instalación de conmutadores.

ESTIMACIONES

- a) Características de las estimaciones por avance de obra.
- b) Aprobación de estimaciones ante el cliente.

LIQUIDACION DE OBRAS DE CABLEADOS, TUBERIAS E INSTALACION DE CONMUTADORES

- a) Programas de supervisión de obra

TEORIA DEL CICLO ADMINISTRATIVO

- a) Generalidades de la teoría
- b) Aplicaciones de la teoría

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

- a) Conceptos y contenidos de los contratos.
- b) Características de los presupuestos.
- c) Características de los programas de obra.

DIRIGIDO A:**Empresa:** Sesusa y Camex**Condición:** Confianza**Nivel:** I, II, III de todo el personal administrativo**Duración:** 16 horas**Cupo Máximo:** 30 personas**Instructor:** Interno habilitado con experiencia suficiente

ADMINISTRACION DEL TIEMPO

OBJETIVO GENERAL: QUE LOS PARTICIPANTES AL FINALIZAR EL CURSO TENGAN CONOCIMIENTOS QUE LES PERMITAN PLANEAR ADECUADAMENTE EL USO Y APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO, IDENTIFICANDO Y ELIMINANDO LOS FACTORES DESPERDICIADORES DEL MISMO.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Utilizarán los instrumentos específicos que le auxilien en la planeación y control de su tiempo.
- 2.- Lograr un aprovechamiento más efectivo de los recursos humanos disponibles, en beneficio del tiempo del ejecutivo.

TEMARIO

INTRODUCCION

- a) Las realidades del ejecutivo actual
- b) Conceptos e ideas sobre la efectividad

EL MANEJO EFECTIVO DEL TIEMPO

- A) El tiempo del ejecutivo
- b) Autodiagnóstico del manejo del tiempo propio
- c) Actividades productivas y no productivas

LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO

- a) La planeación del uso del tiempo

- b) Técnicas para optimizar el tiempo
- c) La delegación y el tiempo del ejecutivo

EL ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES

- a) Prioridades Vs. posteridades
- b) Enfoque al futuro y hacia el exterior
- c) Enfoque hacia resultados

LA CONTRIBUCION DEL EJECUTIVO

- a) Contribución Vs. función
- b) El tiempo como factor de la contribución

DIRIGIDO A:

Empresa: Sesusa y Camex
Condición: Confianza
Nivel: Grupo :I, II, III Y IV de todas las areas
Duración: 24 horas divididas en tres días continuos
Cupo Máximo 25 personas
Instructor: Externo especializado

ACTUALIZACION DE ASPECTOS FISCALES

OBJETIVO GENERAL: QUE AL FINALIZAR EL CURSO, LOS PARTICIPANTES SEAN CAPACES DE INTERPRETAR Y APLICAR LAS PRINCIPALES LEYES IMPOSITIVAS QUE AFECTAN A LA EMPRESA.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Conocerán el fundamento de los impuestos
- 2.- Aplicarán correctamente la Ley del Impuesto Sobre la Renta
- 3.- Conocerán las modificaciones fiscales que se dan cada año

TEMARIO

FUNDAMENTO DE LOS IMPUESTOS

- a) Marco legal de las disposiciones tributarias
- b) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- c) Ley Orgánica de la Administración
- d) Reglamento de la Secretaría de Hacienda y C.P.

LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

- a) Introducción
- b) Presentación de estado de resultados y balance general
- c) Impuestos a cargo de la empresa
- d) Bases, tasas y fecha de declaración de los impuestos
- e) Conciliación entre la utilidad contable y el resultado fiscal
- f) Declaración de impuestos, forma de hacerlo.

DIRIGIDO A:

- Empresa:** Sasusa y Camex
- Condición:** Confianza
- Nivel:** Personal administrativo de todos los niveles
- Duración:** 12 horas en seis sesiones de dos horas cada una
- Cupo Máximo:** 25 personas
- Instructores:** Internos habilitados, con estudios de Contaduría Pública o con experiencia similar.

ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION

OBJETIVO GENERAL: AL FINALIZAR EL CURSO, LOS PARTICIPANTES TENDRAN LOS CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA CONTROLAR EN FORMA ADECUADA LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LA SUBDIRECCION GENERAL DE VENTAS GRUPO.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Conocerán en forma general la teoría del ciclo administrativo (Proceso Administrativo).
- 2.- Interpretarán los procedimientos existentes, inherentes a su área
- 3.- Interpretarán los conceptos contenidos en los contratos y presupuestos de canalizaciones .
- 4.- Elaborarán y controlarán los programas de obras de canalización.
- 5.- Determinarán periodos de elaboración de estimaciones de canalizaciones.
- 6.- Tramitarán la aprobación de estimaciones ante los clientes.
- 7.- Conocerán el proceso de facturación y cobranza.
- 8.- Finiquitarán las obras de canalización, entregandolas simultaneamente a Telefonos de México y a los clientes particulares.
- 9.- Interpretarán los conceptos contenidos en los contratos, presupuestos y asignaciones de Telefonos de México en cableados, tuberías e instalación de conmutadores.
- 10.- Elaborarán y controlarán los programas de obra en cableados, tuberías e instalación de conmutadores.
- 11.- Elaborarán estimaciones por avance de obra.
- 12.- Manejarán los formatos de suministro de materiales.
- 13.- Controlarán los pagos a contratistas.

14. Además deben incluirse los siguientes puntos;

- a) Periodo de estimaciones de canalización.
- b) Aprobación de estimaciones ante clientes especiales.
- c) Suministro de materiales
- d) Control de pagos por canalizaciones efectuadas por destajistas
- e) Control de pagos a contratistas.
- f) Proceso de facturación y cobranza.
- g) Entrega simultánea a Teléfonos de México y a los clientes.

DIRIGIDO A:

Empresa: Seseusa y empresas destajistas del Grupo Contelmex.
Condición: Confianza
Nivel: Niveles I, II, III, IV, VI, VII y VIII de la Subdirección General de Ventas Grupo.
Duración: 16 horas.
Cupo Máximo: 30 personas
Instructores: Internos habilitados con amplia experiencia en la materia.

ARCHIVONOMIA

OBJETIVO GENERAL: AL FINALIZAR EL CURSO, TODAS LAS PARTICIPANTES PODRAN APLICAR UN MISMO SISTEMA DE ARCHIVO, Y SE UNIFICARAN LOS CRITERIOS ENTRE TODAS LAS SECRETARIAS Y ASISTENTES DEL GRUPO CONTELMEX.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Conocerán las clasificaciones y sistemas correctos de archivo.
- 2.- Todas las participantes aplicarán una clasificación alfanumerica uniforme.
- 3.- Tomarán conciencia de lo importante que es el que apliquen un sistema uniforme.

TEMARIO:

CLASIFICACIONES CORRECTAS DE ARCHIVO

- a) Conocer las claves de las diversas subdirecciones.
- b) Enlistar los expedientes del departamento a su cargo.

CODIFICACION ADECUADA Y UNIFORME

- a) Clasificar los diferentes documentos
- b) Práctica de ejemplos de clasificación
- c) Ordenar la documentación de su área y aplicar los conocimientos adquiridos.

DIRIGIDO A:

Empresa: Sesusa
Condición: Confiianza

Nivel: Todas las Secretarias y Asistentes
Duración: 12 horas, distribuidas en 6 sesiones de 2 horas C/U.
Cupo Máximo: 25 personas
Instructor : La responsable del Centro de Archivo y Correspondencia.

MANEJO DE ALMACENES

OBJETIVO GENERAL: AL FINALIZAR EL CURSO, LOS PARTICIPANTES CONTARAN CON ELEMENTOS PARA REALIZAR CORRECTAMENTE LA FUNCION DE ALMACENAJE.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Los participantes adquiriran los conocimientos generales necesarios para realizar correctamente su trabajo.
- 2.- Tomaran conciencia de lo importante que es el que los almacenes se administren -- correctamente.
- 3.- Podran controlar adecuadamente los inventarios.
- 4.- Conoceran las relaciones entre el almacen y las areas de produccion, contabilidad y mantenimiento.

TEMARIO:

FUNCIONES DEL ALMACENISTA

SISTEMAS DE ALMACENAJE

SISTEMAS DE CONTROL DE INVENTARIOS

RELACION DEL ALMACEN CON LAS AREAS DE MANTENIMIENTO Y PRODUCCION

RELACION DEL ALMACEN Y EL AREA DE CONTABILIDAD

DIRIGIDO A:

Empresa: Sesusa y Camex.

Condición: Confianza
Nivel: Todos los niveles del personal de almacenes
Duración: 16 horas
Cupo máximo: 20 personas
Instructores: Internos habilitados con experiencia suficiente.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO GENERAL: AL FINAL DEL CURSO, LOS PARTICIPANTES PODRÁN CONTRIBUIR A IMPLEMENTAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO CONTELMEX.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Definirán el D.O., sus características y estrategias.
- 2.- Delinearán el concepto de Agente de Cambio.
- 3.- Describirán métodos de evaluación y construcción de escalas.
- 4.- Estructurarán diagnósticos y estrategias de cambio.
- 5.- Aprenderán la utilidad del D.O..

TEMARIO:

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- a) Estructura del universo organizacional
- b) Definición y características del D.O.
- c) Estrategias para implementar el D.O.

AGENTE DE CAMBIO

- a) Definición de agente de cambio
- b) Metas de los agentes de cambio
- c) Elementos de aplicación de un modelo de D.O..

EVALUACION Y CONSTRUCCION DE ESCALAS DEL D.O.

- a) Métodos básicos de evaluación.
- b) Métodos de construcción de escalas.

DIAGNOSTICO Y APLICACION DE ESTRATEGIAS

- a) Realización de diagnóstico para el D.O. .
- b) Identificación de problemas en el diagnóstico.

EVALUACION DE ESTRATEGIAS Y SEGUIMIENTO DEL D.O.

- a) Evaluación en el contexto.
- b) Análisis de estrategias propuestas.
- c) Necesidad de seguimiento.

DIRIGIDO A:

Empresa: Sesusa y Camex
Condición: Confianza
Nivel: Todo el personal de los niveles I, II y III .
Duración: 12 horas continuas.
Cupo máximo: 25 personas
Instructores: Externos especializados.

EL PRESUPUESTO FINANCIERO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL

OBJETIVO GENERAL: QUE LOS PARTICIPANTES CONOZCAN LA FORMA CORRECTA DE ELABORAR PRESUPUESTOS FINANCIEROS, ASI COMO LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL CONTROL PRESUPUESTAL EN LA TOMA DE DECISIONES.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Analizarán la importancia de su trabajo dentro del Area Financiera
- 2.- Conocerán la clasificación de presupuestos
- 3.-Serán capaces de elaborar presupuestos
- 4.- Conocerán la manera de controlar los presupuestos

TEMARIO

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOS PRESUPUESTOS

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Dirección
- d) Control

CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

- a) Los presupuestos
- b) Clasificación de Presupuestos

ELABORACION DE PRESUPUESTOS

- a) Premisas
- b) Presupuesto del Estado de Resultados

- c) Balance General proforma
- d) Presupuesto del Flujo de Caja
- e) Información complementaria

CONTROL PRESUPUESTAL

- a) Su importancia en la toma de decisiones
- b) Aplicaciones del control presupuestal
- c) Informes a la gerencia

DIRIGIDO A:

Empresa: Sesusa
Condición: Confianza
Nivel: Todo el personal de la Gerencia General de Presupuestos
Duración: 16 horas
Cupo máximo: 25 personas
Instructor: El Subdirector General de Planeación y Control.

IMPUESTOS

OBJETIVO GENERAL: EL PARTICIPANTE REFORZARA SUS CONOCIMIENTOS GENERALES EN EL CAMPO IMPOSITIVO.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Los participantes conocerán las características esenciales de las normas tributarias y su interpretación, así como los principios constitucionales que los rigen.
- 2.- Conocerán las clasificaciones cabales de los impuestos
- 3.- Los participantes interpretarán, manejarán y aplicarán la Ley de Impuesto Sobre la Renta y la Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- 4.- Los participantes conocerán las consecuencias del no cumplimiento de las disposiciones fiscales.

TEMARIO:

LA NORMA JURIDICA TRIBUTARIA

- a) Concepto jurídico de tributo
- b) Clasificación de tributos
- c) Principios constitucionales de la tributación

CLASIFICACION DE LOS INGRESOS DEL ESTADO

- a) Impuestos
- b) Derechos
- c) Productos
- d) Aprovechamientos

IMPUESTO SOBRE LA RENTA

- a) Disposiciones preliminares
- b) La base del impuesto de los causantes mayores
- c) El pago de los causantes mayores
- d) Diversas obligaciones de los causantes mayores
- e) Ingresos por salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado..
- f) Los ingresos por servicio personal independiente
- g) Ingresos por arrendamiento
- h) Ingresos por enajenación de bienes
- i) Ingresos por adquisición de bienes
- j) Ingresos por actividades empresariales.
- k) Ingresos por dividendos
- l) Ingresos por intereses
- m) Requisitos de las deducciones
- n) La declaración anual

LEY DEL I.V.A. .

- a) Su naturaleza y características
- b) Aplicabilidad por:
 - La prestación de servicios
 - Por el uso o goce temporal de bienes
 - Por la importación y exportación de bienes y servicios
- c) Las obligaciones de los contribuyentes
- d) Facultad de las autoridades

INFRACCIONES Y SANCIONES FISCALES

- a) Su fundamento y naturaleza
- b) Delitos fiscales
- c) Intervención de la S.H.C.P.
- d) Clases de sanciones

DIRIGIDO A:

Empresa: Sesusa
Condición: Confianza
Nivel: Todo el personal administrativo
Duración: 20 horas
Cupo Máximo: 30 personas
Instructor: Internos habilitados con los conocimientos y experiencia suficientes.

LA CONTABILIDAD Y LA EMPRESA

OBJETIVO GENERAL: LOS PARTICIPANTES CONOCERAN LOS CONCEPTOS BASICOS DE CONTABILIDAD, CONOCERAN LA IMPORTANCIA DE ESTA - DISCIPLINA Y ESTARAN CAPACITADOS PARA APLICAR LOS PRINCIPIOS CONTABLES MAS IMPORTANTES.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Los participantes conocerán los conceptos básicos de la Contabilidad y tendrán una visión general de la importancia de esta disciplina.
- 2.- Al finalizar el curso, los participantes serán capaces de comprender y aplicar los principios de contabilidad más importantes.
- 3.- Al finalizar el curso, los participantes conocerán los elementos fundamentales del Estado de Situación Financiera, el Estado de Resultados y las técnicas para su elaboración, los principios que los sustentan, así como su importancia.
- 4.- Los participantes tomarán conciencia de su responsabilidad ante la sociedad y el Estado, en el ejercicio de la Contabilidad.

TEMARIO:

INTRODUCCION A LA CONTABILIDAD

- a) necesidad de información de las entidades
- b) Qué es la Contabilidad
- c) Importancia de la Contabilidad
- d) Subdivisión

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS

- a) P. de La Entidad
- b) P. del Periodo Contable
- c) P. del Valor Histórico

- d) P. de la Dualidad Económica
- e) P. de Realización y Consistencia
- f) P. del Negocio en Marcha
- g) P. de la Importancia Relativa

EL BALANCE GENERAL O ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

- a) Necesidad de elaborarlo
- b) Elementos esenciales que lo integran
- c) Formas de presentación
- d) Clasificación del activo
- e) Clasificación del Pasivo y el capital
- f) Su interpretación

ESTADO DE RESULTADOS

- a) Necesidad de elaborarlo
- b) Elementos esenciales
- c) Ingresos y egresos
- d) Formas de presentación
- e) Su interpretación

RESPONSABILIDAD LEGAL Y SOCIAL DEL CONTADOR

DIRIGIDO A:

Empresa: Sesusa
Condición: Confianza
Nivel: Todo el personal de Contabilidad y Auditoría Interna
Duración: 12 horas
Instructor: Interno habilitado

NOCIONES DE CONTABILIDAD PARA SECRETARIAS

OBJETIVO GENERAL: AL FINALIZAR EL CURSO LAS PARTICIPANTES TENDRAN NOCIONES SOBRE LA CONTABILIDAD Y SU APLICACION EN LA EMPRESA.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Conocerán la historia de la Contabilidad
- 2.- Explicarán la Teoría de la Partida Doble
- 3.- Definirán qué es Contabilidad
- 4.- Distinguirán los distintos estados financieros que se manejan en la empresa
- 5.- Explicarán la importancia de los anexos a los estados financieros, conociendo a qué departamentos les son útiles.
- 6.- Conocerán cómo se reflejan en los estados financieros las operaciones de la empresa.

TEMARIO

HISTORIA DE LA CONTABILIDAD
PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS
EL ESTADO DE RESULTADOS, EL BALANCE GENERAL.
LOS ANEXOS A LOS ESTADOS FINANCIEROS

DIRIGIDO A:

Empresa: Sesusa
Condición: Confianza
Nivel: Asistentes y Secretarias

Duración: 20 horas
Cupo Máximo: 25 personas
Instructor: Interno habilitado con título de Contador Público y experiencia suficiente.

PRECIOS UNITARIOS Y PRESUPUESTOS DE OBRA

OBJETIVO GENERAL: AL FINALIZAR EL CURSO LOS PARTICIPANTES TENDRAN LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS PARA ESTIMAR PRECIOS UNITARIOS Y ELABORAR PRESUPUESTOS.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Aprenderán las técnicas para determinar rendimientos
- 2.- Aplicarán sistemas de investigación de mercados de materiales
- 3.- Elaborarán cubicaciones para las diferentes obras que realiza la empresa
- 4.- Manejarán las matrices para determinar precios unitarios
- 5.- Conocerán la forma de elaborar estimaciones de obra.

TEMARIO

TECNICAS DE RENDIMIÉNTO

- a) Generalidades del rendimiento
- b) Distintos tipos de técnicas

MERCADOS DE MATERIALES

- a) Generalidades del sistema de investigación
- b) Distintos mercados de materiales

CUBICACIONES

- a) Características de una cubicación
- b) Procedimiento de la cubicación
- c) Importancia de la cubicación en las obras

PRECIOS UNITARIOS

- a) El uso de matrices en la determinación de precios unitarios
- b) Distintas políticas generales para elaborar precios unitarios

INDIRECTO Y UTILIDADES

- a) Características generales de "indirecto"
- b) Características generales de "Utilidades"
- c) La relación entre indirecto y las utilidades

PRESUPUESTOS

- a) Características de los presupuestos
- b) Contenidos de los presupuestos

NUMEROS GENERADORES Y ESTIMACIONES DE OBRA

- a) Generalidades de los números generadores
- b) Procedimiento de las estimaciones de obra

DIRIGIDO A:

Empresa: Sesusa
Condición: Confianza
Nivel: Todo el personal de la Subdirección General de Ventas Grupo
Duración: 25 horas
Cupo máximo: 25 personas
Instructor: Ing. Esteban Pensado

REDACCION Y ORTOGRAFIA

OBJETIVO GENERAL: AL FINALIZAR EL CURSO, LOS PARTICIPANTES UTILIZARÁN CORRECTAMENTE LAS TECNICAS DE LA REDACCION Y LAS REGLAS DE LA ORTOGRAFIA.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Manejarán las técnicas de la comunicación
- 2.- Distinguirán los elementos básicos de la buena redacción
- 3.- Aplicarán correctamente las reglas de la Ortografía

TEMARIO:

LA COMUNICACION

- a) Describirán el esquema de la comunicación
- b) La naturaleza y los elementos de la comunicación
- c) Los diferentes tipos de escritos

LA REDACCION

- a) La importancia de la buena redacción y sus cualidades
- b) Las funciones de la Gramática
- c) Figuras de la construcción, modismos
- d) Cómo obtener un estilo propio de redacción

LA ORTOGRAFIA

- a) Determinar el valor de la Ortografía y sus ventajas
- b) Ejercicios de ortografía.

DIRIGIDO A:

Empresa: Sesusa
Condición: Confianza
Nivel: Asistentes y Secretarias
Duración: 7 sesiones continuas de 2 horas cada una
Instructor: Lic. Francisco Pérez Hernandez.

VENTA DE SERVICIOS TELEFONICOS

OBJETIVO GENERAL: AL FINALIZAR EL CURSO, LOS PARTICIPANTES ~~TENDRAN~~ LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS Y ADMINISTRATIVOS NECESARIOS PARA EFECTUAR ADECUADAMENTE LA VENTA DE SERVICIOS - TELEFONICOS.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Conocerán la demanda de servicios telefónicos
- 2.- Describirán las características del servicio telefónico
- 3.- Interpretarán planos de ingeniería del cliente
- 4.- Elaborarán proyectos de red secundaria oculta, incluyendo canalización
- 5.- Elaborarán proyectos de red local de servicios directos
- 6.- Elaborarán proyectos de red local de conmutadores
- 7.- Interpretarán presupuestos de canalización
- 8.- Interpretarán presupuestos de redes principales y secundarias
- 9.- Interpretarán presupuestos de redes de servicios directos y de conmutadores
- 10.- Conocerán las políticas generales para la elaboración y negociación de contratos
- 11.- Llevarán un control administrativo de prospectos y clientes.

TEMARIO:

INTRODUCCION AL SERVICIO TELEFONICO

ELABORACION DE PROYECTOS

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA

BASES GENERALES PARA LA VENTA Y CONSTRUCCION DE FRACCIONAMIENTOS

- a) Inicio de la obra
- b) Normas de construcción para fraccionamientos
- c) Elaboración de estimaciones
- d) Entrega de obras a Telefonos de México S.A.

DIRIGIDO A:

Empresa: Sesusa
Condición: Confianza y Destajistas titulares de empresa.
Nivel: Todos los agentes de ventas, supervisores y ejecutivos de la Subdi-
rección de Ventas Grupo, además de los destajistas.
Duración: 90 Hrs.
Cupo máximo: 30 personas.
Instructor: Interno habilitado con experiencia suficiente.

CONTROL DE PROYECTOS

OBJETIVO GENERAL: QUE LOS PARTICIPANTES ADQUIERAN LOS CONOCIMIENTOS BASICOS QUE LES PERMITAN DESARROLLAR, - COORDINAR Y CONTROLAR PROYECTOS.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Analizarán el concepto de proyectos
- 2.- Conocerán el procedimiento
- 3.- Conocerán los puntos de verificación en los proyectos
- 4.- Analizarán la organización de proyectos
- 5.- Conocerán las características que debe reunir un administrador de proyectos.
- 6.- Sabrán la importancia de identificarse e interactuar correctamente con el usuario.

TEMARIO:

DEFINICION DE UN PROYECTO

EL PROCEDIMIENTO

PUNTOS DE CHEQUEO EN EL PROYECTO

ORGANISACION DE PROYECTOS

ORGANISACION FUNCIONAL

INTERACCION CON EL USUARIO

CARACTERISTICAS QUE DEBE TENER UN BUEN ADMINISTRADOR DE PROYECTOS

EJERCICIOS

DIRIGIDO A:

Empresa: Sesusa
Condición: Confianza
Nivel: Niveles I y II
Duración: 30 Hrs.
Cupo Máximo: 30 personas
Instructor: Externo especializado

TECNICO

ELECTRICIDAD, MECANICA E HIDRAULICA

OBJETIVO GENERAL: LOS PARTICIPANTES OBTENDRAN UN CONOCIMIENTO BASICO DE LOS PRINCIPIOS QUE RIGEN EL MANEJO DE LA ENERGIA --- ELECTRICA Y LOS DIFERENTES ASPECTOS DE TIPO MECANICO E HIDRAULICO DEL EQUIPO QUE OPERAN.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Describirán los principios básicos de electricidad
- 2.- Explicarán los componentes principales de las máquinas que manejan
- 3.- Promoverán en su grupo de trabajo el cuidado del equipo que manejan
- 4.- Conceptuarán los principios de hidráulica en su área de trabajo

TEMARIO:

LA ELECTRICIDAD

- a) Qué es la electricidad
- b) Cómo se produce
- c) De dónde proviene
- d) Qué es el fluido eléctrico

MANEJO Y USO DE ELECTRICIDAD

- a) Cómo es medido el voltaje
- b) Cómo trabajar un instrumento eléctrico
- c) Cómo se mide la corriente eléctrica

LA MECANICA E HIDRAULICA

- a) Principios de Mecánica
- b) Principios de Hidráulica
- c) Medidas de prevención
- d) Medidas correctivas sencillas

DIRIGIDO A:

Empresa :	Sesusa y Camex
Condición:	Confianza
Nivel:	Encargados de plantas de ductos
Duración:	20 horas
Cupo Máximo:	Sin límite
Instructor:	Interno habilitado.

TECNICO

MANEJO Y MANTENIMIENTO PREVENTIVO DEL EQUIPO DE CANALIZACION

OBJETIVO GENERAL: QUE LOS PARTICIPANTES SEPAN MANEJAR ADECUADAMENTE EL EQUIPO DE CANALIZACION.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Los participantes sabrán que es importante manejar adecuadamente el equipo
- 2.- Tendrán los conocimientos básicos para manejar el equipo correctamente
- 3.- Se concientizarán de la importancia del mantenimiento preventivo en vez del correctivo.

TEMARIO:

USO Y MANEJO DE LOS COMPRESORES

USO Y MANEJO DE LAS BOMBAS

USO Y MANEJO DE LAS CORTADORAS

USO Y MANEJO DE LAS REVOLVEDORAS

DIRIGIDO A:

Empresa: Seusa y Camex
Condición: Confianza
Nivel: Supervisores y operarios del Grupo Contelmex y de sus destajistas.
Duración: 12 Hrs.
Cupo Máximo: 25 personas
Instructores: Internos habilitados o los proveedores del equipo.

TECNICO

INSTALACION DE CONMUTADORES TELEFONICOS

OBJETIVO GENERAL: AL TERMINAR EL CURSO EL PERSONAL
ESTARA CAPACITADO PARA INSTALAR LOS CONMUTADORES TELEFONICOS
CON LA CALIDAD Y NORMAS QUE EXIGE TELEFONOS DE MEXICO S.A.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Distinguirán los diversos tipos de redes telefónicas
- 2.- Interpretarán diagramas
- 3.- Explicarán el código de colores y lo memorizarán
- 4.- Describirán las normas de instalación de una red privada, una oculta y una visible
- 5.- Enunciarán los servicios que proporcionan los conmutadores automáticos
- 6.- Describirán la operación e instalación de los conmutadores: P-6, P-10, P-16, P-30 y P-200; tanto los A, como los B,C y D.
- 7.- Describirán la operación e instalación de los conmutadores: AMD 512-516, ARD 520-523, AKD- 735, ARD-561 y ARD- 151.
- 8.- Serán capaces de instalar correctamente los aparatos antes mencionados

TEMARIO:

RED TELEFONICA

- a) Simbología telefónica
- b) Interpretación de diagramas

MATERIALES A UTILIZAR

- a) El código de colores
- b) Descripción de herramientas

NORMAS DE INSTALACION

- a) De una red privada oculta
- b) De una red privada visible
- c) Instalación de aparatos varios

SISTEMA DE MULTILINEAS

- a) Tipos de equipo
- b) Servicios que proporciona
- c) Instalación de este sistema

CONMUTADORES MANUALES

- a) Servicios que presta
- b) Instalación de los equipos manuales

CONMUTADORES AUTOMATICOS

- a) Servicios que proporciona
- b) Tipos de conmutadores automáticos
- c) Instalación de conmutadores automáticos

DIRIGIDO A:

Empresa:	Sesusa
Nivel	II, IV y V de la Subdirección de Ventas.
Duración :	160 Hrs.
Cupo máximo:	20 personas
Instructor :	Interno habilitado (Sr. Guadalupe Gutiérrez).

PLANTA TELEFONICA

OBJETIVO GENERAL: AL FINALIZAR EL CURSO, LOS PARTICIPANTES, PLANEARAN, PROGRAMARAN Y CONTROLARAN TANTO EN TIEMPO COMO EN CALIDAD, LOS PROGRAMAS ASIGNADOS POR TELEFONOS DE MEXICO S.A. EN REDES, CANALIZACION Y LARGA DISTANCIA.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Planearán la ejecución de las obras
- 2.- Controlarán el movimiento de materiales
- 3.- Instalarán equipos de sobrepresión
- 4.- Sabrán entregar obras a Tel-Mex S.A..
- 5.- Sabrán utilizar equipos especiales.
- 6.- Manejarán adecuadamente la documentación de las diversas obras.

TEMARIO:

PLANEACION DE LA EJECUCION DE LAS OBRAS

- a) Determinar la fuerza de trabajo necesaria
- b) Determinar prioridades
- c) Determinar la cantidad de materiales
- d) Integrar elementos de iniciación

CONTROL DE MOVIMIENTO DE MATERIALES

- a) Identificar la documentación necesaria para el manejo de materiales
- b) Utilizar correctamente los materiales

SECUENCIA DE LAS OBRAS DE LARGA DISTANCIA

- a) Planificar obras
- b) Recomendaciones en la construcción de líneas
- c) Las normas y especificaciones que marca Tel-Mex. S.A. en esta especialidad
- d) Los tipos de transposiciones
- e) Entrega de obras de larga distancia a Tel-Mex. S.A..

LA DOCUMENTACION DE OBRAS EFECTUADAS

- a) Identificar generalidades
- b) Manejar las unidades de construcción

DIRIGIDO A:

Empresa: Sesusa
Condición: Confianza
Niveles: Niveles II, III, IV, V y VI de la Subd. General de Expansión.
Duración: 20 horas en dos días y medio continuos
Cupo máximo: 25 personas
Instructores: Internos habilitados

TECNICO

REDES LOCALES Y PRIVADAS

OBJETIVO GENERAL: AL FINALIZAR EL CURSO, LOS PARTICIPANTES TENDRAN LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS Y ADMINISTRATIVOS NECESARIOS PARA APOYAR EFICIENTEMENTE AL PERSONAL DE VENTAS.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Explicarán al público el Sistema Telefónico
- 2.- Determinarán los sistemas telefónicos adecuados a las necesidades del cliente
- 3.- Desarrollarán el proyecto indicado
- 4.- Conocerán las políticas y procedimientos internos del Grupo Contelmex.

TEMARIO:

INTRODUCCION AL SERVICIO TELEFONICO

- a) Características del servicio telefónico
- b) Necesidades específicas de los clientes

ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA ELABORACION DE PROYECTOS

- a) Planos de ingeniería del cliente
- b) Planos base

TEORIA GENERAL PARA LA ELABORACION DE PROYECTOS DE REDES TELEFONICAS

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA

- a) Políticas generales para elaborar presupuestos
- b) Políticas generales para la negociación de contratos

DIRIGIDO A:

Empresa: Sesuma
Nivel: Confianza
Nivel: Grupos I, II, III y VI del personal técnico de la Subd. GRal. de Ventas
Duración: 24 horas
Cupo máximo: 25 personas
Instructores: Internos habilitados

VENTA DE CONMUTADORES

OBJETIVO GENERAL: AL FINALIZAR EL CURSO, LOS PARTICIPANTES TENDRAN LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS y ADMINISTRATIVOS PARA - REALIZAR LA VENTA DE CONMUTADORES TELEFONICOS.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Obtendrán los conocimientos técnicos necesarios para vender conmutadores.
- 2.- Adquirirán los conocimientos administrativos relacionados con la venta de conmutadores.
- 3.- Aprenderán a identificar las necesidades de los clientes, en cuanto a servicios de comunicación telefónica.
- 4.- Aprenderán a tratar a los prospectos y clientes.

TEMARIO:

CONOCIMIENTO TECNICO SOBRE CONMUTADORES

- a) Las características generales de los conmutadores
- b) Diferentes tipos de conmutadores
- c) Las necesidades de los clientes
- d) Cómo seleccionar el conmutador adecuado a las necesidades del cliente

CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS RELACIONADOS CON LA VENTA DE CONMUTADORES

- a) Las tarifas
- b) Llenado de la documentación necesaria

- c) Los trámites internos necesarios
- d) Cierre de la venta de conmutadores

DIRIGIDO A:

Empresa: Sesusa
Nivel: Confianza
Nivel: Grupos II, III, V y IX de la Subdirección Gral. de Ventas Grupo.
Duración : 10 horas
Cupo máximo: 25 horas
Instructores: Internos habilitados.

INDUCCION A LA EMPRESA

OBJETIVO GENERAL: QUE EL PARTICIPANTE CONOZCA EN FORMA GENERAL AL GRUPO CONTELMEX Y SE ADAPTE CON RAPIDEZ A SU TRABAJO.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Conocerán la historia del Grupo Contelmex
- 2.- Conocerán las actividades que realiza cada una de las empresas que constituyen el Grupo.
- 3.- Conocerán el organigrama general del comité de dirección
- 4.- Conocerán la filosofía y las políticas de administración de recursos humanos
- 5.- Conocerán las prestaciones que otorga la empresa que los contrató.

TEMARIO:

INTRODUCCION AL CURSO

AUDIOVISUAL "HISTORIA DEL GRUPO CONTELMEX" Y EXPLICACION DEL MISMO PROYECCION DE LA PELICULA " UN VIAJE SIN DISTANCIA ", Y COMENTARLA .

ORGANIGRAMA DEL COMITE DE DIRECCION

PRESTACIONES DE LEY Y OTRAS QUE OTORGA LA EMPRESA

LAS POLITICAS GENERALES DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL GRUPO CONTELMEX.

ALGUNOS PUNTOS IMPORTANTES DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.

DIRIGIDO A:

Empresa: Semusa

Condición: Confianza y sindicalizado
Nivel: Cualquier nivel del personal de nuevo ingreso
Duración: 3 horas.
Cupo máximo: 25 personas
Instructores: Internos habilitados (de la Subdirección Gral. de Rel. Industriales).

INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

OBJETIVO GENERAL: AL FINALIZAR EL CURSO, EL PARTICIPANTE CONOCERA LAS TECNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO, Y SERA CAPAZ DE FORMAR EQUIPOS HUMANOS DE TRABAJO VERDADERAMENTE EFICIENTES.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Conocerán las ventajas de integrar un equipo humano eficiente donde reine la armonía y la alta moral.
- 2.- Aprenderán las técnicas para formar equipos
- 3.- Aprenderán a conducir su equipo de trabajo

TEMARIO:

VENTAJAS DE LOS BUENOS EQUIPOS HUMANOS DE TRABAJO

TECNICAS PARA FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO

- a) Encuentro de problemas en equipo
- b) El proceso de solución de problemas
- c) Identificación de características necesarias de un impulsor de equipo
- d) Organización de un equipo de trabajo
- e) Cómo hacer que un equipo se vuelva eficiente.

LAS REUNIONES DE TRABAJO

- a) El manejo o conducción de reuniones de trabajo
- b) La agenda y las reuniones

- c) Cómo organizar las reuniones
- d) Cómo aprovechar el tiempo en las reuniones
- e) Evaluación de resultados de las reuniones através de seguimientos.

DIRIGIDO A:

Empresa: Sesusa y Camex
Condición: Personal de confianza
Nivel: Grupos I, II, III y IV de todas las áreas.
Duración : 12 horas
Cupo máximo: 25 personas
Instructor: Internos habilitados con la experiencia que se requiere.

LIDERAZGO SITUACIONAL

OBJETIVO GENERAL: AL FINALIZAR EL CURSO, LOS PARTICIPANTES TENDRAN LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA ELEGIR SU PROPIO ESTILO DE LIDERAZGO, EN FUNCION DE LA MADUREZ DE SUS SEGUIDORES.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Explicarán los conceptos básicos del comportamiento
- 2.- Conocerán los distintos estilos de liderazgo
- 3.- Conocerán el concepto de Liderazgo Situacional
- 4.- Identificarán su propio estilo de liderazgo
- 5.- Determinarán los cambios que necesitan llevar a cabo para convertirse en líderes eficientes.

TEMARIO:

CONCEPTOS BASICOS DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

- a) Conceptos de Poder y Autoridad
- b) Concepto de Jefe o Líder
- c) Concepto de Liderazgo

MODELOS DE LIDERAZGO

- a) Conducta de tarea y conducta de relación
- b) Modelo de Blake Mouton
- c) Modelo de Blanchard

- d) Investigaciones de E. Mayo
- e) Educación Madura
- f) Madurez y Estilo
- g) El Liderazgo Situacional

APLICACION DE LOS CONCEPTOS DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

- a) Identificación de Estilos de Liderazgo
- b) Identificación de necesidades de los grupos
- c) Identificación del Estilo Propio'
- d) Patrones principales de éxito

DIRIGIDO A:

Empresa: Sesusá
Condición: Confianza
Nivel: Niveles I,II,III y IV de todas las áreas.
Duración: 16 horas
Cupo máximo: 25 personas
Instructores: Internos habilitados entrenados en instituciones especializadas.

RELACIONES HUMANAS

OBJETIVO GENERAL: QUE LOS PARTICIPANTES OBTENGAN UN CONOCIMIENTO GENERAL DE LOS PRINCIPIOS RECTORES DE LA CONDUCTA HUMANA, PARA QUE PUEDAN RELACIONARSE DE UNA MANERA MAS ADECUADA CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Describirán los principios básicos de la conducta humana.
- 2.- Promoverán en su grupo de trabajo un mejor funcionamiento, tanto en lo personal como en la dinámica de los grupos.
- 3.- Se facilitará el manejo de problemas concretos en la relación individuo-grupo-Organización.

TEMARIO:

LA PERSONA COMO UNIDAD BIOPSIOSOCIAL

- a) Visión integral
- b) La emoción y la Razón
- c) Capacidad de establecer relaciones de desarrollo con otros
- d) La Comunicación

EL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO

LA PERSONA Y SU RELACION CON EL GRUPO DE TRABAJO

- a) Análisis del concepto Persona

- b) Autoaceptación
- c) El individuo como un proceso de desarrollo
- d) La integración grupal, su funcionamiento
- e) Los distintos tipos de grupos
- f) El conflicto en los grupos

EL PROCESO DE TRANSFORMACION INDIVIDUAL

- a) Las ciencias de la conducta y su relación con la modificación de esta
- b) Cómo diseñar un proceso de cambio
- c) El cambio

DIRIGIDO A:

Empresa: Sesusa y Camex.
Condición: Confianza
Nivel: Todos los niveles del Grupo Contelmex.
Duración: 24 horas
Cupo máximo: 30 personas
Instructores: Externos especializados

SEGURIDAD E HIGIENE

OBJETIVO GENERAL: AL FINALIZAR EL CURSO, LOS PARTICIPANTES PODRAN APLICAR LAS NORMAS BASICAS DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO, PODRAN PREVENIR Y COMBATIR INCENDIOS, ASI COMO PROPORCIONAR LOS PRIMEROS AUXILIOS.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Conocerán los aspectos legales y sociales de los cambios en las condiciones de trabajo.
- 2.- Analizarán los costos de los accidentes y los daños
- 3.- Conocerán la organización y el programa de la seguridad industrial
- 4.- Las investigaciones, informes y registros de los accidentes
- 5.- Conocerán los requerimientos indispensables para tomar medidas preventivas de seguridad industrial.
- 6.- Comprenderán el control de los riesgos contra la salud.

TEMARIO:

INTRODUCCION A LA SEGURIDAD INDUSTRIAL

ASPECTOS SOCIALES Y LEGALES DE LOS CAMBIOS EN LAS CONDICIONES DE TRABAJO

MARCO HISTORICO DE LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIALES

EL COSTO DE LOS ACCIDENTES Y LA MEDICION DE LOS DAÑOS

EL PROGRAMA DE LA SEGURIDAD INDUSTRIAL

INVESTIGACION INFORMES Y REGISTROS DE LOS ACCIDENTES

REQUERIMIENTOS INDISPENSABLES PARA UNA OPTIMA SEGURIDAD IND.

**PREVENCION Y COMBATE DE INCENDIOS
PRIMEROS AUXILIOS**

DIRIGIDO A:

Empresa: Sesusa y Camex
Condición: Confianza
Nivel: Todos los niveles del Grupo Contelmex (Por Ley)
Duración: 6 Hrs.
Cupo máximo: 30 personas
Instructores: Internos habilitados

HUMANO

INTEGRACION FAMILIAR

OBJETIVO GENERAL: LOGRAR QUE LOS PARTICIPANTES EXPERI-
MENTEN UN ACERCAMIENTO HACIA LAS RELACIONES EFECTIVAS
CON LOS DEMAS MIEMBROS DE SU FAMILIA.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Incrementar las relaciones padre-hijo.
- 2.- Conocer un programa de conducción para la educación de los hijos
- 3.- Adquirir los conocimientos y habilidades para lograr una relación familiar adecuada.

TEMARIO:

DIFERENTES MOTIVADORES PARA LA MISMA GENTE

TRUCOS Y DIABLURAS

CREANDO TRIUNFADORES

ADQUIRIENDO HABILIDADES Y CONFIANZA

LA PRACTICA CASI HACE AL MAESTRO

HECHANDO A ANDAR LA MAQUINARIA

DIRIGIDO A:

Empresa: Sesusa y Camex
Condición: Confianza
Nivel: Todos los niveles

Duración: 18 horas
Cupo máximo: 25 personas
Instructores: Externos especializados

PROGRAMA GENERAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA PERSONAL SINDICALIZADO 1984-1985

**CAPACITACION NECESARIA PARA PERSONAL SINDICALIZADO
DE LA EMPRESA: INSTALACIONES Y SUPERVISION, S.A. DE C.V.
(I.N.S.U.S.A.)**

TECNICO - HUMANO

CAPACITACION PARA PEON DE NUEVO INGRESO

OBJETIVO GENERAL: INDUCIR EN SU PUESTO A LOS PEONES DE NUEVO INGRESO

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Sentirán que son bien acogidos en la empresa
- 2.- Los peones de nuevo ingreso conocerán de manera general su empresa
- 3.- Aprenderán simbología telefónica
- 4.- Tendrán nociones de Planta Telefónica.

TEMARIO:

HISTORIA Y CARACTERISTICAS GENERALES DE LA EMPRESA: INSTALACIONES Y SUPERVISION SA.DE C.V.

SIMBOLOGIA TELEFONICA

NOCIONES DE CONSTRUCCION DE PLANTA TELEFONICA

DIRIGIDO A

Empresa: INSUSA
Condición: Sindicalizado
Nivel: Todos los niveles
Duración: 2 Hrs.
Cupo máximo: 35 personas
Instructores: Internos habilitados

CAPACITACION TECNICA

OBJETIVO GENERAL: PROPORCIONAR A LOS PARTICIPANTES LOS
CONOCIMIENTOS TECNICOS NECESARIOS PARA LA CORRECTA EJECUCION
DE SU TRABAJO.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Aprenderán a localizar pozos telefónicos en la vía pública
- 2.- Aprenderán a desaguar y limpiar pozos y fosas
- 3.- Sabrán colocar protecciones y señalamientos
- 4.- Aprenderán a reponer bastidores
- 5.- Aprenderán a romper banquetas y a hacer excavaciones
- 6.- Sabrán localizar el cable armado al hacer las excavaciones
- 7.- Realizarán las excavaciones correctamente
- 8.- Colocarán correctamente los postes prefabricados para instalación oculta, sabrán también colocar las cajas de distribución.
- 9.- Sabrán colocar casetas telefónicas
- 10.- Cuidarán de no dañar las instalaciones telefónicas.

TEMARIO:

LIMPIEZA DE POZOS Y FOSAS

- a) Importancia de la limpieza de los pozos y las fosas
- b) Manejo del equipo de limpieza

SISTEMAS DE PROTECCION Y SEÑALAMIENTOS

- a) Tipos de señalamiento
- b) Tipos de protecciones

PINTADO Y REPOSICION DE EQUIPO

- a) Cómo identificar el equipo
- b) Conocimiento del material y herramientas de Albañilería y pintura
- c) Cómo pintar y reponer

TECNICA DE ROMPIMIENTO Y REPOSICION DE BANQUETAS

- a) Estructura de suelos
- b) Estructura de arrollos y banquetas
- c) Uso de pistolas neumáticas
- d) Uso de cortadoras
- e) Uso de compactadoras

REPOSICION DE POSTES Y CAJAS DE DISTRIBUCION

- a) Características de los postes
- b) Características de las cajas de distribución
- c) Manejo y uso de la herramienta adecuada
- d) Forma correcta de instalar

TECNICA DE INSTALACION DE CASSETAS TELEFONICAS

- a) Características de las cassetas telefónicas
- b) Empotrado de postes para cassetas

c) Colocación de cassetas

DIRIGIDO A:

Empresa: INSUSA
Condición: Sindicalizado
Nivel: Todos los niveles (Operareos "G", "E", de primera, segunda, tercera y peón de nuevo ingreso.
Duración: 24 horas
Cupo máximo: 35 personas
Instructores: Internos habilitados

RELACIONES HUMANAS

OBJETIVO GENERAL: QUE LOS PARTICIPANTES OBTENGAN UN CONOCIMIENTO GENERAL DE LOS PRINCIPIOS RECTORES DE LA CONDUCTA HUMANA, PARA QUE PUEDAN RELACIONARSE DE UNA MANERA MAS ADECUADA CON SUS COMPANEROS DE TRABAJO.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Describirán los principios básicos de la conducta humana
- 2.- Promoverán en su grupo de trabajo un mejor funcionamiento, tanto en lo individual como en la dinámica de los grupos.
- 3.- Se facilitará el manejo de problemas concretos en las relaciones individuo-grupo-Organización.

TEMARIO:

LA PERSONA COMO UNIDAD BIOPSIKOSOCIAL

- a) Visión integral
- b) La emoción y la razón
- c) La Comunicación

APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO

LA PERSONA Y SU RELACION CON EL GRUPO DE TRABAJO

- a) Análisis del concepto " Persona "

- b) Autoaceptación
- c) El individuo como un proceso de desarrollo
- d) La integración grupal, su funcionamiento
- e) Los distintos tipos de grupos
- f) El conflicto de los grupos

EL PROCESO DE TRANSFORMACION INDIVIDUAL

- a) Las ciencias de la conducta y su relación con la modificación de esta
- b) Cómo diseñar un proceso de cambio
- c) El cambio

DIRIGIDO A:

Empresa: INSUSA
Condición: Sindicalizados
Nivel: Todos los niveles
Duración: 8 horas
Cupo máximo: 30 personas
Instructores: Especializados de la Empresa: Servicios y Supervisión S.A.de C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA
RECONCENTRACIONES TEL, SA. DE C.V.
(R E C T E L)

TECNICO

CAPACITACION PARA "PEONES DE NUEVO INGRESO"
(INTRODUCCION A ASPECTOS TECNICOS DE TELEFONIA)

OBJETIVO GENERAL: QUE LOS PARTICIPANTES ADQUIERAN LOS CONOCIMIENTOS
TECNICOS SOBRE LA TELEFONIA.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Aprenderán los principales símbolos que se utilizan en Telefonía,
- 2.- Tendrán nociones de Planta Telefónica,
- 3.- Conocerán las herramientas que se utilizan en Telefonía,
- 4.- Tendrán nociones sobre inmersión de cables telefónicos,
- 5.- Sabrán qué es "Reconcentración de cables",
- 6.- Conocerán los tipos de cables telefónicos, cuándo y dónde se utilizan estos,
- 7.- Tendrán nociones de lo que es " Desmontajes",
- 8.- Sabrán hacer empalmes pequeños.

TEMARIO:

HERRAMIENTAS Y MATERIALES QUE SE UTILIZAN EN TELEFONIA
SIMBOLOGIA TELEFONICA
PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACION DE VIAS
TECNICA DE LIMPIEZA DE CASSETAS Y ALAMBRADO DE VIAS TELEFONICAS
TECNICA DE RECEPCION Y COLOCACION DE BOBINAS
TECNICA DE JALADO DE CABLES Y JALADO DE TRAMOS
TECNICA DE "RECONCENTRACIONES" ,

SELECCION DE TABLILLAS EN CENTRALES
CUENTAS DE CONTROL
ESTRUCTURA Y MANEJO DE CAJAS DE DISTRIBUCION Y TERMINALES
RED DE ABONADO E INSTALACION DE INSTERIORES
PRESENTACION Y TRATO CON LOS ABONADOS (CLIENTES DE TEL-MEX. S.A.)
PLANIFICACION DE CABLEADOS Y REDES PRIVADAS
COLOCACION DE TUBERIAS, REGISTROS Y DISTRIBUIDORES PARA REDES PRIVADAS
PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR TAPONES CON CERA PARAFINA
CARGA DE GAS EN LOS CABLES
TECNICA DE LOCALIZACION DE FALTAS
PRUEBAS FINALES A LA RED PRIVADA
ENTREGA DE LA OBRA
NOCIONES DE DESMONTAJES
EMPALMES DE 300 a 600 PARES.

DIRIGIDO A:

Empresa:	RECTEL
Condición:	Sindicalizado
Nivel:	Todos los los peones de nuevo ingreso
Duración:	40 Hrs.
Cupo Máximo:	40 personas
Instructores:	Habilitados de Servicios y Supervisión S.A. de C.V.

TRAMITES Y AUTORIZACIONES PARA INTERVENIR CABLES EN SERVICIO

DIRIGIDO A:

Empresa: RECTEL
Nivel: Operarios de primera
Condición: Sindicalizados
Duración: 40 horas
Cupo máximo: 30 personas
Instructores: Habilitados de Servicios y Supervisión, S.A. de C.V.

TECNICO

CAPACITACION TECNICA PARA CABLISTAS DE PRIMERA Y DE SEGUNDA

OBJETIVO GENERAL: PROPORCIONAR A LOS PARTICIPANTES, LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS QUE CORRESPONDEN A SU CATEGORIA.

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Además de dominar las tareas que corresponden a las tres categorías de operarios, aprenderán a:

- 1.- Reestablecer correctamente los cables intervenidos
- 2.- Probar el buen funcionamiento de los cables intervenidos
- 3.- Realizar empalmes con en cables de 600 pares.
- 4.- Localizar y corregir fallas en cables telefónicos

TEMARIO:

REESTABLECIMIENTO DE CABLES EN SERVICIO

PRUEBAS DE BUEN FUNCIONAMIENTO DE CABLES

EMPALME A MANO

MANEJO DE MAQUINAS EMPALMADORAS

ELECTRICIDAD BASICA

USO DEL EQUIPO DE LOCALIZACION DE FALTAS

a) Puente de Wheastone

b) Equipos Fluke 4930 A y 4910 G .

DIRIGIDO A:

Empresa: RECTEL
Condición: Confianza
Nivel: Operarios de primera
Duración: 40 horas
Cupo máximo: 25 personas
Instructores: Habilitados, de Servicios y Supervisión S.A.DE C.V.

TECNICO

CAPACITACION TECNICA PARA CABOS

OBJETIVO GENERAL: PROPORCIONAR A LOS PARTICIPANTES DE ESTA CATEGORIA, LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS QUE LES CORRESPONDEN SEGUN SU NIVEL JERARQUICO.

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Además de dominar las tareas que corresponden a las categorías inferiores, los Cabos aprenderán:

- 1.- Las normas y especificaciones que ha establecido, para la construcción de la planta exterior telefónica, Tel-Mex. S.A.
- 2.- Procedimientos administrativos para la ejecución de las órdenes de trabajo
- 3.- Preparación y llenado de formas administrativas
- 4.- Requisitos para el llenado oportuno de materiales.

TEMARIO :

NORMAS Y ESPECIFICACIONES SOBRE CONSTRUCCION TELEFONICA

CONTROL DE CALIDAD DE LOS TRABAJOS

CONTROL DE MATERIALES

- a) Formas de control de materiales
- b) Requisitos para el control de materiales

DIRIGIDO A:

Empresa:

RECTEL

Condición: Sindicalizado
Nivel: Cabos
Duración: 16 Hrs.
Cupo máximo: 16 personas
Instructores: Habilitados, de Servicios y Supervisión, S.A. DE C.V.

RELACIONES HUMANAS

OBJETIVO GENERAL: QUE LOS PARTICIPANTES OBTENGAN UN CONOCIMIENTO GENERAL DE LOS PRINCIPIOS RECTORES DE LA CONDUCTA HUMANA, PARA QUE PUEDAN RELACIONARSE DE MANERA ADECUADA CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Describirán los principios básicos de la conducta humana
- 2.- Promoverán en su grupo de trabajo un mejor funcionamiento, tanto en lo personal como en la dinámica de los grupos.
- 3.- Se facilitará el manejo de problemas concretos en la relación individuo-grupo-organización.

TEMARIO:

LA PERSONA COMO UNIDAD BIOPSIICOSOCIAL

- a) Visión integral
- b) La emoción y la razón
- c) Capacidad de establecer relaciones de desarrollo con otros
- d) Comunicación

EL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO

LA PERSONA Y SU RELACION CON EL GRUPO DE TRABAJO

- a) Análisis del concepto persona

- b) Autoaceptación
- c) El individuo como un proceso de desarrollo
- d) La integración grupal, su funcionamiento
- e) Los distintos tipos de grupos
- f) El conflicto en los grupos

EL PROCESO DE TRANSFORMACION INDIVIDUAL

- a) Las ciencias de la conducta y su relación en la modificación de esta
- b) Cómo diseñar un proceso de cambio
- c) El Cambio

DIRIGIDO A:

Empresa:	Rectel
Condición:	Sindicalizados
Nivel:	Todos los niveles
Duración:	8 Hrs.
Cupo máximo:	30 personas
Instructores:	Habilitados de Servicios y Supervisión S.A. de C.V.

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Segunda Edición. México, D.F., Editorial Trillas, S.A., 1978 .
- Centro Nacional de Productividad, INSTRUCCION AL TRABAJADOR, Primera Edición, México 1982.
- Duhalt Krauss, Miguel F. TECNICAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA (Manual para jefes y supervisores), Tercera Edición. México, D.F., Editorial Trillas, 1977.
- Katz, Daniel y Kahan, Roberto, PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES, Primera Edición, México D.F., Editorial Trillas, 1977.
- Martín del Campo, Rafael, DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION, Apuntes, México, 1982.
- Mendez Núñez, Alejandro, MANUAL PARA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION, Editorial Trillas, Primera Edición, México, 1982.
- Trueba Urbina, Alberto y Jorge, LEY FEDERAL DEL TRABAJO DE 1970, 49a. Edición. México, D.F., Editorial Porrúa, 1982.
- U C E C A (Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento), GUIA TECNICA PARA LA FORMULACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LAS EMPRESAS, Serie Técnica número 2, Segunda Edición. México 1981.

- U C E C A , LOS QUE Y PORQUE DE LA CAPACITACION Y ADIES--
TRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES, revista, Primera Edición,
México 1962.