



208
29 cur

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**CAPACITACION DE PERSONAL
EN UNA INDUSTRIA GALLETERA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE EN OPCION AL GRADO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A N :
VICTOR ALEJANDRO SAHAGUN GARCIA
ESTELA TELLEZ CORDOVA**

Directora del Seminario:

Lic. María Guadalupe Torres Solis



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.

INDICE

INTRODUCCION	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
HIPOTESIS	4
OBJETIVOS	5
DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	6

CAPITULO 1

ADMINISTRACION DE PERSONAL

1.1	Antecedentes históricos de las relaciones de trabajo . . .	8
1.1.1	Comunismo primitivo	8
1.1.2	Esclavitud	8
1.1.3	Servidumbre	9
1.1.4	Artesanado	9
1.1.5	Gremios	10
1.2	Origen de la Administración de Personal	12
1.3	Importancia	14
1.3.1	Recursos materiales	14
1.3.2	Recursos Técnicos	14
1.3.3	Recursos humanos	14
1.4	Diferentes denominaciones	16
1.4.1	Relaciones humanas	16
1.4.2	Relaciones industriales	16
1.4.3	Relaciones laborales	16
1.4.4	Manejo de la energía humana	16
1.4.5	Administración de Personal	17
1.5	Definiciones	18
1.6	Funciones	20
1.6.1	Función: Admisión y Empleo	21
1.6.1.1	Reclutamiento	22
1.6.1.2	Selección	23
1.6.1.3	Contratación	25

1.6.1.4	Inducción	25
1.6.2	Función: Administración de Sueldos y Salarios	26
1.6.2.1	Análisis de Puestos	26
1.6.2.2	Valuación de Puestos	26
1.6.2.3	Calificación de méritos	29
1.6.2.4	Incentivos y Premios	29
1.6.2.5	Asistencia y Nómina	29
1.6.3	Función: Relaciones Internas	30
1.6.3.1	Comunicación	30
1.6.3.2	Contratación Colectiva	31
1.6.3.3	Disciplina	32
1.6.3.4	Motivación al personal	32
1.6.3.5	Desarrollo del Personal	32
1.6.4	Función: Servicios al Personal	34
1.6.4.1	Actividades Recreativas	34
1.6.4.2	Seguridad	34
1.6.4.3	Protección y Vigilancia	35
1.6.5	Función: Planeación de Recursos Humanos	36
1.6.5.1	Fuentes Internas	36
1.6.5.2	Fuentes Externas	37
1.6.5.3	Pronóstico de los Recursos Humanos	37
1.6.5.4	Inventario de los Recursos Humanos	37
1.7	Políticas	38

CAPITULO 2

EVOLUCION DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

2.1	Antecedentes Históricos	43
2.1.1	Los aprendices	43
2.1.2	Los gremios	44
2.1.3	Oficios semicalificados	45
2.1.4	Era Industrial	46

CAPITULO 3

APRENDIZAJE

3.1	Definiciones	49
3.2	Teoría del aprendizaje	50
3.3	Principios del aprendizaje	51
3.3.1	Motivación	51
3.3.2	Conocimiento de los resultados	51
3.3.3	Refuerzo	51
3.3.4	Práctica y repetición	51
3.3.5	Organización significativa de los materiales	51
3.3.6	Transferencia y aprendizaje	51
3.3.7	Distribución del aprendizaje	52
3.3.8	Aprendizaje total contra aprendizaje parcial	52
3.3.9	Las diferencias individuales	52
3.3.10	Los estándares	53
3.3.11	Los antecedentes del individuo	53
3.4	Tipos de aprendizaje	54
3.4.1	El mimetismo operativo	54
3.4.2	La experimentación	54
3.4.3	La reflexión	54
3.4.4	La introspección	54
3.5	Áreas del aprendizaje	56
3.5.1	Cognoscitiva	56
3.5.2	Afectiva	56
3.5.3	Psicomotriz	56

CAPITULO 4

ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

4.1	Evolución jurídica y antecedentes de la capacitación y adiestramiento en México	59
4.2	Consideraciones legales	64

CAPITULO 5

CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES

5.1	Definición de entrenamiento, capacitación y adiestramiento	69
5.2	Generalidades	71
5.3	Propósitos	73
5.4	Objetivos	75
5.5	Políticas	76
5.6	Proceso	78
5.7	Beneficios	100
5.8	Introducción al Personal	102
5.9	Técnicas	106
5.10	Capacitación y adiestramiento como sistema	110

CAPITULO 6

INVESTIGACION DE CAMPO

6.1	Marco de referencia	113
6.2	Investigación Preliminar	116
6.3	Planeación de la Investigación	117
6.4	Método básico de recolección de datos	118
	6.4.1 Observación	119
6.5	Determinación de la muestra	121
6.6	Diseño y aplicación de cuestionarios	124
6.7	Tabulación de resultados	141
6.8	Análisis de resultados	175

CAPITULO 7

PROPOSICION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION, PARA UNA EMPRESA GALLETE
RA.

7.1	Detección de necesidades	219
-----	------------------------------------	-----

7.2 Programa de capacitación para (empaque, amases, máquinas y -
hornos) Se integran los programas de instrucción primaria y -
secundaria abierta para adultos 221

Conclusiones 242
Recomendaciones 243
Bibliografía 244
Anexo 247

**CAPACITACION DE PERSONAL EN UNA
INDUSTRIA GALLETERA**

INTRODUCCION

Uno de los problemas fundamentales que tienen que solucionar todas las empresas que deseen concretizar sus objetivos es el de la capacitación y adiestramiento de su personal.

La formación integral del hombre en la empresa, no sólo incluye aspectos referentes a su trabajo, sino también abarca ámbitos sociales y éticos. Esta formación no es una mera frase retórica, sino un deber-compartido que no podemos ignorar.

El ser humano no se mueve exclusivamente por necesidades e instintos, cada individuo que opera un instrumento o supervisa el trabajo de otros, conforma ideas y se fija objetivos que puede realizar si desarrolla el potencial creativo que hay en él. Todo hombre es permanentemente capaz de superarse si logra impulsarse cada día a hacer y ser mejor.

Es determinante para el funcionamiento de una organización, contar con la presencia del hombre, ya que sin él, ésta no podría concebirse, pues una máquina por muy moderna que sea, requiere de un ser humano que la conduzca para lograr el objetivo o misión establecido. -- Esto se debe a que el hombre tiene el privilegio de pensar, comunicar, organizar y planear una situación determinada.

La empresa requiere de mejores trabajadores, pero difícilmente -- contará con ellos si no cuenta antes, en primer lugar con mejores hombres. Cualquier organización vale, en el fondo, lo que valen los hombres que la constituyen; hombres que sientan su trabajo como un medio digno de sustento para ellos y sus familias, que lo vivan como ocasión de desarrollo de su propia personalidad, como camino de perfeccionamiento personal y de los demás.

Este requerimiento de la empresa, de tener mejores trabajadores es a la vez parte fundamental de los fines de la misma: La empresa --- debe convertirse en un medio constantemente fértil de superación de hombres. Esta finalidad implica una tarea educativa ardua y difícil, que -- solamente puede llevarse a cabo con el esfuerzo coordinado de todos a -- quéllos miembros de la organización que ocupen funciones de mando.

Consideramos que siendo la Administración de personal la disciplina de mayor relevancia en el ámbito organizacional, es necesario conocer -- sus funciones para tener un conocimiento pleno de ésta.

La presente investigación contiene aspectos generales de la Administración de personal, haciendo hincapié en la capacitación, siendo ésta el objetivo principal de dicho estudio.

Por otra parte está contenida la investigación de campo, cuya finalidad principal ha sido detectar necesidades de capacitación y/o adiestramiento, en una empresa galletera, para elaborar un programa y contribuir a mejorar el desempeño de los trabajadores en la organización, así como, determinar hasta que grado influye la falta de ésta en el desperdicio de materia prima y en la frecuencia de accidentes.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Mediante visitas realizadas en una empresa galletera, se tuvo la oportunidad de llevar a cabo una encuesta dirigida a cierto número de trabajadores del nivel operativo, que conforman el área de elaboración de galleta (empaques, amases, máquinas y hornos), a fin de determinar si dicha firma comercial cumple con la disposición legal de capacitar y/o adiestrar a su personal. Se observó mediante resultados que la mayoría de los trabajadores, no han sido debidamente capacitados; puesto que su único sistema de aprendizaje ha sido sobre la marcha, por lo cual advertimos que estos no tienen conocimiento pleno de la actividad que desempeñan. Ante esta situación surge la inquietud de conocer hasta que grado influye la falta de ésta, en el desarrollo de las labores.

H I P O T E S I S

La falta de capacitación de los trabajadores de las áreas de empaque, amases, máquinas y hornos, ocasiona mayor desperdicio de materia prima y frecuentes accidentes de trabajo.

OBJETIVO GENERAL

Determinar hasta que grado influye la falta de capacitación en el desperdicio de materia prima y en la frecuencia de accidentes de trabajo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Lograr la comprobación de la hipótesis establecida
- Elaboración de un programa de capacitación para el área de producción de galleta.
- Identificar necesidades de capacitación y/o adiestramiento
- Clasificar los factores que determinan las necesidades de capacitación y/o adiestramiento
- Proporcionar información, que sea útil para posteriores investigaciones.
- Demostrar la trascendencia que tiene la capacitación y/o adiestramiento para la productividad de la empresa.

DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

La investigación se realizará en una empresa de la industria Galletera, considerando exclusivamente a los trabajadores del nivel operativo del área de elaboración de galletas (empaques, amases, máquinas y hornos).

La empresa cuenta con un total de 116 trabajadores para llevar a cabo dicha producción, y se encuentra ubicada en Avenida Inguarán No. 5752 Colonia Granjas Modernas.

CAPITULO 1

ADMINISTRACION DE PERSONAL

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LAS RELACIONES DE TRABAJO.

Es importante conocer las primeras formas de trabajo, ya que han influido de una u otra manera en la actualidad, y no han desaparecido - por completo. Así encontramos que muchas de ellas son aplicables en su totalidad, tal es el caso de artesanos y servidumbre.

Se verá que los tipos de relaciones de trabajo, tienen ventajas - y limitaciones, lo importante es establecer un régimen de trabajo, en el cual se respete la dignidad del individuo.

1.1.1 Comunismo Primitivo.

El primer antecedente de la relación de trabajo data desde la eta - pa del comunismo primitivo, en la cual existían agrupaciones (clanes o tribus), que vagaban de un lugar a otro en busca de elementos para su subsistencia. En esta etapa el trabajo es considerado de apropiación, - ya que consistía en recolectar los bienes que la naturaleza brinda. Las actividades en este tipo de trabajo, se basaban exclusivamente en la caza de animales, la pesca, la recolección de frutos y elaboración de - herramientas para la protección personal. Como puede apreciarse en es - ta forma de trabajo no se produce, únicamente se toma de la naturaleza lo indispensable para vivir.

Posteriormente estas civilizaciones se organizan para producir, - formándose así los pueblos sedentarios, es decir, se instalan en un lu - gar fijo para elaborar los elementos que requerían, dando origen al -- cultivo de tierras y pastoreo.

1.1.2 Esclavitud.

Las caracterfsticas principales de este tipo de trabajo, consis - tían en que, el esclavo tenía que acatar todas las disposiciones de - su amo, dando lugar a que el trabajo fuera inhumano (no quedaban esta

blecidas las cantidades que debían producirse, ni las horas de trabajo).

" Cuando había abundancia de esclavos se les ocupaba indistintamente para cualquier tipo de trabajo; cuando los esclavos eran escasos, -- su utilización, sobre todo en labores peligrosas, se cuidaban dado que su reposición resultaba difícil." (1).

Este sistema de trabajo desaparece, pues afecta la libertad corporal y mental del individuo, provocando repugnancia hacia el trabajo.

1.1.3 Servidumbre.

En este modo de producción, la relación se da de señor feudal a siervo, éste tenía una situación un poco más favorable, pues quedan -- establecidos los deberes y responsabilidades; es decir se fijan las cantidades que debían producirse.

"El sistema de servidumbre es una variante de la esclavitud; en lugar del esclavo encontramos al siervo, que no es propiedad del amo, pero está fuertemente ligado a la tierra; si la tierra cambia de dueño éste cambia de amo." (2)

1.1.4 Artesanado.

En la relación de servidumbre, al quedar establecidas las cantidades que debían producirse, surge la especialización limitada, dando lugar a la aparición del artesano libre, que al ir perfeccionando sus habilidades, empieza a establecer su independencia, pues procede a vender los bienes o servicios, como lo hacen los artesanos en la actualidad.

1. Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, P.34

2. Op.cit, P. 35

Los artesanos independientes eran trabajadores a sueldo, no podían cobrar el sueldo que ellos querían, ya que éste era fijado por la iglesia; de manera tal que el artesano cobraba el precio justo para subsistir y seguir conservando su nivel de vida. Por tanto los salarios entre trabajadores y patrones no eran fijados libremente.

"El período caracterizado por la existencia de siervos, esclavos y unos cuantos artesanos libres se describe con el término genérico del período agrícola. Al paso de los años un número siempre creciente alcanzaron su estado de independencia y así, les fué posible vender sus servicios por salarios. Se aumentó la especialización de procesos productivos y como consecuencia, los artesanos independientes vieron fortalecidas sus posiciones económicas, comenzaron a formar gremios de artesanos, ya desde los siglos XIII y XIV." (3)

Lo anterior nos hace comprender que el hombre ha pasado por una serie de etapas críticas, pero, a pesar de ello ha luchado por ser cada día más independiente, y de esta manera hacer valer sus derechos.

1.1.5 Gremios.

"Eran agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio o especialidad que buscaban a través de su unión la defensa de intereses comunes." (4)

Así mismo, Arias Galicia indica que dicho sistema tenía las siguientes características:

3. Dale Yoder, Manejo de Personal y Relaciones Industriales, P.59

4. Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, P.35

- a) Los productos se identificaban por la marca asignada.
- b) La elaboración del producto se realizaba de principio a fin - por el mismo trabajador.
- c) Existía jerarquía de puestos entre maestros, oficial y aprendiz
- d) Se consideraba la promoción personal, pero se requería de un largo período para obtener la categoría de maestro.
- e) Los maestros reglamentaban los precios, las cantidades y los lugares donde comerciar los productos; así mismo fijaban los salarios por hora o por jornada.

A medida que la civilización se va desarrollando, van surgiendo nuevas necesidades para ésta, por lo que no resulta productivo, el seguir trabajando en forma rudimentaria, es por ello que se empezaron a crear máquinas para substituir el trabajo manual, Esta situación dió origen a la creación de la Revolución Industrial.

"El sistema gremial desapareció como resultado de los cambios -- que caracterizaron a la Revolución Industrial. Entre los más importantes de esos cambios podemos citar:

- a) La expansión gradual de los medios de transporte marítimo y terrestre;
- b) El creciente uso de máquinas en lugar de las herramientas de mano;
- c) La necesidad de mayores capitales y equipos para montar una fábrica o un taller." (5)

1.2 ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

El estudio de la evolución histórica de la función de personal - empezó con la aparición de las relaciones interpersonales.

Las personas responsables de dirigir las organizaciones desde hace mucho tiempo se dieron cuenta de la gran necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, comunicación y remuneración a su personal.

De acuerdo con Herbert y Chruden, durante el período de la Edad - Media, al ir creciendo los pueblos y ciudades, la demanda de productos - y servicios fué mayor, por lo cual se hizo necesaria la aplicación de - la Administración de Personal, pues la Dirección de Personal cada día - era más complicada. De esta manera los artesanos especializados se unie - ron para formar gremios, los cuáles establecieron controles y reglamen - tos con relación a sus respectivos oficios.

Por otro lado "La escasez de trabajo en la Primera Guerra Mundial, la creciente atención gerencial al bienestar de los empleados y, más -- que nada el movimiento de manejo científico" inaugurado por Frederik - Taylor, ingeniero, condujo a lo que en la actualidad conocemos con el - nombre de Administración de Personal." (6)

Sánchez Barriga Fco. nos indica, que dentro de la Administración - científica, la Administración funcional trajo la aplicación de especia - listas en áreas de producción, finanzas y mercadotecnia. Al mismo tiem - po empezaron a aparecer los departamentos de relaciones industriales, - ésto surgió debido a que era necesario poner en manos de expertos la _

función de personal, ya que día a día se complicaba más y más dicha función, y por lo tanto no era suficiente contar únicamente con el jefe de personal, sino que se hacía necesaria la participación de otros especialistas, para que de manera conjunta dirigieran a la empresa a lo largo de sus objetivos.

Por lo que corresponde a México y de acuerdo con Arias Galicia, - en el período de la Revolución Mexicana ya comenzaban una serie de protestas por parte de la clase obrera, esto nos hace pensar en el derecho laboral, pues aparece debido a las exigencias de los trabajadores, mismos que pedían una reglamentación en el trabajo, esta situación exigía una formación de principios, en los que se determinarían las condiciones bajo las cuales se atendieran dichas exigencias.

A través de la historia, se han dado cambios importantes, que de alguna forma han contribuido al desarrollo de la tecnología, así como a nuevos métodos, técnicas o procedimientos para la Administración de Personal, gracias a ello esta función ha podido ser cada día más eficiente.

1.3 IMPORTANCIA

Es preocupación constante de la empresa moderna, contar con personal eficiente, para el desarrollo de sus funciones. Hubo un tiempo que el buscar a una persona para ocupar un determinado puesto, no representaba un problema difícil, sin embargo, actualmente debido a que toda la actividad administrativa está sujeta a técnicas y procedimientos científicos, el disponer de personal adecuado representa una mayor dificultad. Es por ello, que, para toda organización se hace indispensable y necesaria, una eficiente Administración de Personal.

La importancia de dicha disciplina estriba, en que toda actividad económica, requiere de una productividad constante que satisfaga las necesidades del mercado y que a la vez, cumpla con los objetivos humanamente necesarios en nuestra sociedad.

Como es del todo sabido, las organizaciones para cumplir sus objetivos institucionales (servicios, sociales y económicos) necesitan proveerse de recursos materiales, técnicos y humanos, siendo los últimos los más importantes, ya que de su disposición y talento dependerá la duración y uso de los recursos materiales y técnicos.

1.3.1 Recursos Materiales.

Son todos aquellos bienes que la empresa tiene invertidos (dinero, maquinaria e instalaciones, entre otros).

1.3.2 Recursos Técnicos.

Están constituidos por los métodos, procedimientos e instrumentos que la organización utiliza para el desempeño de sus funciones, tales recursos son: organigramas, manuales y sistemas entre otros.

1.3.3 Recursos Humanos.

Quedan comprendidas todas las actividades, entre estas están, -

la motivación, los intereses, la salud, los valores, las aptitudes, etc., que los individuos emplean para administrar los recursos técnicos y materiales. Siendo los recursos humanos, el elemento principal con que cuenta una organización, es necesario conocer sus características, que de acuerdo con Arias Galicia son las siguientes:

- a) Los conocimientos, las habilidades y las experiencias que poseen las personas, que forman parte de una organización, no son propiedad de ésta, ya que los recursos humanos implican una disposición voluntaria de cada individuo.
- b) El hecho de que exista una relación de trabajo, no implica que las personas pondrán su máximo esfuerzo, pues para ello, la empresa debe lograr un objetivo, común, esto es, que exista armonía entre los objetivos organizacionales, así como de sus integrantes para que estos aporten sus recursos a la empresa.
- c) Mediante el comportamiento de las personas en las organizaciones se van a manifestar ya sea, las experiencias, aptitudes o habilidades, por lo cual los recursos humanos son intangibles - son puestos a disposición de la empresa a cambio de una recompensa tanto económica como afectiva.
- d) Otra característica que cabe señalar, consiste en que los recursos humanos puedan ser acrecentados de dos maneras; ya sea por descubrimiento ó bien, por mejoramiento. En el primer caso, consiste cuando se ponen en evidencia las habilidades e intereses poco conocidos por las personas, y en el segundo caso como podrá suponerse van a aumentarse en base a la educación, la capacitación y el desarrollo. Por desgracia los recursos humanos pueden ser reducidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.
- e) Los recursos humanos son escasos, ya que, no todas las personas poseen las mismas habilidades, experiencias, o aptitudes.

1.4 DIFERENTES DENOMINACIONES.

A través del desarrollo de la Administración de Personal se le han asignado distintas denominaciones, entre las que tenemos:

1.4.1" Relaciones Humanas.

Cualquier interacción de dos o más personas constituyen una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino en todas partes.

1.4.2 Relaciones Industriales.

El término queda reducido a la industria omitiendo a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., - donde se requieren también los recursos humanos.

1.4.3 Relaciones Laborales.

Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos; se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales." (7)

1.4.4 Manejo de la Energía Humana.

"Describe efectivamente el proceso de planteamiento y dirección de la aplicación, desarrollo y utilización de los recursos humanos en el empleo." (8)

7. Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, -
P. 27-28

8. Dale Yoder, Manejo de Personal y Relaciones Industriales, -
P. 22

Sin embargo la denominación "Manejo" nos da idea de manipulación, por lo cual se considera que no es la acepción debida, al tomar un -- significado defavorable hacia esta disciplina.

1.4.5 "Administración de Personal.

Esta señala el género próximo-Administración- y la diferencia específica- de Personal- que corresponden a esta disciplina" (9)

Por tanto esta denominación se considera más adecuada ya que dedica su atención a los recursos humanos aplicados al proceso administrativo.

1.5 DEFINICIONES

Existe una gran variedad de definiciones sobre Administración de Personal, aunque de alguna manera tienen aspectos en común, entre estas tenemos las siguientes:

"La Administración de Recursos Humanos es el proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las -- experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de -- los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la -- propia organización y del país en general." (10)

" La Administración de Personal es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización de sus habilidades - intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos - y para el grupo, dando así a la empresa de la que forman parte una ven taja competitiva determinante y, por ende sus resultados óptimos." (11).

"La Administración de Recursos Humanos es una función que tiene - como propósito fundamental equilibrar las fuerzas complementarias orga nizacionales que son las del capital invertido y la que representa la fuerza de trabajo con el objeto de cumplir ante la sociedad que le ha permitido su existencia y que se verá reflejada en el bienestar que -- aporte a sus trabajadores y a la sociedad a la cual pertenece." (12)

10. Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, P.27

11. Paul Pigors-Charles A. Myers, La Administración de Personal, P. 20

12. Sánchez Barriga, Fco., Técnicas de Administración de Recursos Humanos, P. 4

En base a las definiciones señaladas puede decirse que la Administración de Personal es la disciplina encargada de coordinar los recursos humanos que tiene una organización a su disposición, con la finalidad de conservar y mantener actualizados a sus integrantes de manera tal que se logre obtener el mayor grado de eficiencia en su actuación.

1.6 FUNCIONES

Antiguamente la administración de los negocios, no exigía mayor problema, pues como ya se ha mencionado éstos eran pequeños y su manejo no requería de técnicas administrativas como las que hoy conocemos.

De acuerdo con Arias Galicia, tenemos que, al presentarse el fenómeno de la Revolución Industrial como una respuesta al cambio de los sistemas de producción, las empresas crecieron tanto en número como en tamaño. Como es de suponerse las empresas tuvieron que modificar su estructura, recursos, procesos y actividades convirtiéndose de esta manera en empresas complejas en su manejo. Esto ocasionó que las actividades fueran cada vez más complicadas para el dirigente, pues desconocía todas las funciones que implicaban la administración de esas modernas organizaciones.

Es a principios del siglo cuando Federico Taylor, ve la necesidad de proponer un modelo funcional, en el cual se agruparan actividades similares, esto llevó a la departamentalización. El fué el primero en centralizar el reclutamiento, creando las oficinas de selección, la inquietud de Taylor por departamentalizar condujo, a que se creara el área tendiente a procurar la conservación e incremento de los recursos humanos, creándose de ésta forma el departamento de personal.

La Administración de Personal tiene como principal objetivo. "Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en el beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad." (13)

13. Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos,

1.6.1 Función: Admisión y Empleo.

La función de admisión y empleo consiste en atraer y seleccionar candidatos viables para los puestos vacantes de la organización.

Según Reyes Ponce, esta función puede considerarse de naturaleza staff, ya que se debe contar con la participación de los supervisores de línea para aprobar o rechazar candidatos, generalmente el departamento de personal recomienda y aconseja a los candidatos, dejando la opinión a los supervisores de línea.

"La función de admisión y empleo se realiza con el carácter de "Servicio". Esto es: el Departamento de personal, por sus especiales capacidades en las técnicas respectivas, busca y escoge los mejores candidatos y los recomienda para los puestos más acordes con sus cualidades." (14)

Para la efectividad de esta función, es necesario contar con información precisa y permanente de las cantidades y calificaciones de los individuos, para cada puesto de trabajo, ya que las necesidades de la empresa van cambiando, es por ello que se deben analizar las exigencias presentes y futuras de la energía humana, para obtener personal calificado que colabore con la satisfacción de los objetivos institucionales.

Lo que esta función pretende, es buscar el camino más viable, para la atracción y selección de los recursos humanos, con la finalidad que éstos se desempeñen de la mejor manera posible.

Subfunciones

1.6.1.1. Reclutamiento.

Podemos decir que el reclutamiento es un procedimiento a través - del cual, se buscan y atraen candidatos para que cubran los puestos vacantes en una organización.

Para allegarse de candidatos, las organizaciones cuentan con dos tipos de fuentes, brevemente explicadas son las siguientes:

- Fuentes Internas.- constituidas por aspirantes que forman parte de la organización, están representadas por:

- a) Inventario de personal.- consiste en analizar las potencialidades del personal que está laborando en la organización, y si es favorable debe considerarse como candidato para cubrir la vacante (transferencia, ascenso o promoción).
- b) Recomendaciones del personal que trabaja en la empresa en el - cual podrá solicitarse a los buenos empleados recomendados, o bien a través de circulares indicando al personal que existen vacantes.

-Fuentes externas.-son los lugares de origen, representados por -- los siguientes medios:

- a) Sindicato.- en las empresas donde rija el contrato colectivo de trabajo, el sindicato es la principal fuente externa, ya que en dicho convenio se estipula la cláusula de admisión exclusiva, - en el cual el sindicato tiene el derecho prioritario sobre las plazas.
- b) Escuelas.- dicha fuente proporciona personal calificado, ya que estas proveen en base a los programas de estudio candidatos con

fiables, a través de la bolsa de trabajo que utilizan.

- c) Agencias de colocación.- "representan una buena fuente de reclutamiento, siempre y cuando los objetivos que ellas persiguen sea el de proveer a la empresa del elemento humano capaz de desempeñar correctamente el puesto de que se trate. Desafortunadamente en el mercado de trabajo existen oficinas de colocación que poco les interesa que el candidato que mandan sea capaz y así quedarse a laborar por tiempo indefinido." (15)
- d) Otras empresas.- muchas organizaciones tienen establecido el intercambiar candidatos que no fueron aceptados por políticas de edad, apariencia, estado civil, etc.
- e) Solicitudes espontáneas.- cuando acuden candidatos por el prestigio de la empresa (puerta de la calle).

1.6.1.2 Selección.

La selección de personal en una organización "es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto." (16)

Consiste en realizar estudios tendientes para colocar al candidato, de acuerdo a sus aptitudes al puesto que le acomode.

Las fases del proceso de selección, según Sánchez Barriga son:

- a) Solicitud previa de entrevista.- tiene como propósito fundamental eliminar a todas aquellas personas que no reúnen los requisitos.

15. Sánchez Barriga, Fco. Técnicas de Administración de Recursos Humanos, P. 33

16. Herbert J. Chruden Arthur W. Sherman, Jr. Admón de Personal, P.133

- b) Solicitud de empleo.- mediante ésta, los aspirantes dan a conocer sus características personales.
- c) Entrevista formal.- es una comunicación interpersonal cuyo propósito es identificar las peculiaridades del individuo, con el fin de descartar a los que no reúnen requisitos del puesto; así mismo se deberán señalar aspectos del trabajo, tales como la remuneración ofrecida y prestaciones a fin de que el candidato decida si continúa con el proceso.
- d) Pruebas.- éstas pueden ser psicométricas y/o de trabajo las primeras consisten en establecer normas que permitan una interpretación científica de la conducta del individuo, las segundas, las realiza generalmente el futuro jefe inmediato, realizando entrevistas y aplicando pruebas tendientes a evaluar los conocimientos y experiencias laborales del candidato.
- e) Entrevista aclaratoria.- tiene como finalidad aclarar con el aspirante posibles errores que haya cometido en las pruebas, así como rectificar aspectos provenientes de las evaluaciones.
- f) Investigaciones.- estas pueden ser; socioeconómicas, de antecedentes de trabajo y/o de antecedentes penales.
- g) Exámen médico.- es necesario practicar al candidato dicho exámen, para comprobar que no se tiene ninguna imposibilidad que repercuta en la producción.

Por todo lo anterior consideramos que es muy importante cumplir con las etapas de selección, para elegir a los candidatos idóneos.

1.6.1.3 Contratación.

Una vez comparada la información obtenida del candidato por las diferentes etapas del proceso se tiende a realizar trámites administrativos y legales que el caso requiera, como por ejemplo, darlo de alta en el Seguro Social, el trámite o verificar el registro federal de contribuyentes, celebrar el Contrato individual de trabajo.

1.6.1.4 Inducción.

Forma parte del entrenamiento que se le debe dar al nuevo trabajador, y consiste en proporcionarle conocimientos referentes a las políticas de la empresa, estructura, procedimientos de la organización, historia de la empresa, recorrido de instalaciones, presentación con compañeros con quien mantendrá relaciones de trabajo, etc.

1.6.2 Función: Administración de Sueldos y Salarios.

" Es aquella parte de la Administración de Personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que percibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa." (17)

De esta manera el objetivo principal de la Administración de Sueldos y Salarios, es lograr una remuneración sana y justa, pues es un buen motivante para lograr un clima armonioso.

Para determinar el salario que a cada quien corresponde, Reyes Ponce menciona las siguientes técnicas.

1.6.2.1 Análisis de puestos.- mediante esta técnica se van a determinar las actividades que comprende el puesto, así como las experiencias y conocimientos que debe tener una persona para que lo desempeñe - - - de manera adecuada.

Para analizar los distintos puestos que existen en una organización, es indispensable seguir un procedimiento mediante el cual se clasifiquen las actividades, por grupos homogéneos.

1.6.2.2. Valuación de Puestos.- " Es un sistema técnico que sirve para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una Empresa, con el fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal." (18)

17. Reyes Ponce, Agustín, Administración de Sueldos y Salarios, P.29

18. Op.cit, P. 40

Dicho sistema pretende ser equitativo, eliminando hasta donde sea posible la subjetividad, para efectos de remuneración. Esto nos hace recordar el precepto del artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo, que a la letra dice "A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder Salario igual."

De acuerdo a Reyes Ponce los objetivos que persigue la valuación de puestos son:

- a) La jerarquización de los puestos.-Esto significa que cada trabajador debe estar colocado en el puesto que le corresponda, de acuerdo a sus habilidades, conocimientos y experiencias, ya que una correcta jerarquización de los puestos favorece a la eficiencia de la empresa.
- b) Jerarquización de los salarios se refiere a que la remuneración del personal debe ser justa, ya que de no ser así habrá conflictos, pues a un trabajador se le deberá pagar de acuerdo a su desempeño, para ello es necesario observar la relación de pago que guarda con los demás y la Encuesta Regional de Salarios.
- c) La estructura de salarios y el establecimiento de Políticas.-- Al establecer Políticas relativas a Sueldos y Salarios la Empresa se estará orientando en una base científica para la remuneración de personal.
- d) La posición de un trabajo nuevo.- mediante la valuación de puestos se va a determinar el lugar, la colocación y el pago que recibirá un individuo.
- e) Ajustes permanentes de salarios.- es precisamente el evitar injusticias, este se logrará mediante la valuación de puestos.

La valuación de puestos para llegar a sus propósitos (Jerarquizar correctamente para remunerar al personal), utiliza los siguientes sistemas de valuación.

Método de alineamiento.- Se ordenan los puestos tipo los más ca - racterísticos por orden de importancia, con ayuda de un Comité constituido en la empresa.

Posteriormente se registra el orden que cada participante del comité le asignó a cada puesto, para después sumar las cantidades y dividir entre el número de miembros partícipes.

Se ordenan los puestos respecto al orden que indiquen los promedios y se les asigne el salario por orden de importancia.

Los puestos que falten de valuar, se comparan con los puestos típo, para encontrar su valoración relativa.

Método de gradación previa.- consiste fundamentalmente en asignar categorías de cada puesto de trabajo, definiendo cada una de estas. -- Posteriormente se realiza la jerarquización de puestos en base al método de alineamiento, se anotan sueldos en base a la jerarquía de cada -- puesto.

Este método es el mas utilizado ya que su aplicación es sencilla, y es el que más se adapta, pues permite cambios de acuerdo a las cirn - cunstancias de cada empresa.

A diferencia de los dos anteriores, este método se considera el -- más adecuado por ser más detallista, pues analiza el puesto en cada --- uno de los factores y subfactores que lo forman.

Método de comparación de factores.-Permite comparar factor por - - factor, ya que los puestos se van a valuar se comparan con los puestos

clave, los cuáles sirven como escala, por lo cual se debe comenzar con una escala de comparación de factores.

En este sistema se van a utilizar factores como el esfuerzo la actitud, la habilidad, la responsabilidad y en general las condiciones de trabajo, considerando que estas pueden cambiar dependiendo de las categorías de los puestos que se vayan a valorar.

Este método consiste fundamentalmente en ordenar los puestos de una empresa en función de sus principales factores comparándolos con los de ciertos puestos clave o tipo.

Dentro de las funciones de la Administración de Sueldos y Salarios, encontramos también:

1.6.2.3 Calificación de Méritos.

Se miden mediante la habilidad, esfuerzos y responsabilidad de los individuos.

1.6.2.4 Incentivos y Premios.

Se refiere a la motivación que se da al personal para que desempeñe eficientemente su trabajo, por ejemplo premios por puntualidad.

1.6.2.5 Asistencias y Nóminas.

Se controlan mediante tarjetas para checar en reloj, o listas por departamento.

La nomina de sueldos y salarios es un sistema en donde se lleva el registro de percepciones y deducciones de las incidencias del trabajador.

1.6.3 Función: Relaciones Internas,

Las relaciones internas juegan un papel de gran importancia en toda organización, ya que a través de éstas, se van a establecer los lazos de unión entre trabajadores y empresa, pues es imposible que una institución logre sus objetivos si no hay un entendimiento entre ambas partes.

Las buenas relaciones dentro de una organización van a reflejar un doble beneficio, por un lado, la satisfacción en el trabajo situación que hace que sus integrantes desempeñen con agrado su trabajo,-- por otro lado se estará contribuyendo para que la empresa logre de alguna manera sus objetivos, y pueda así ofrecer oportunidades de progreso a sus integrantes.

Subfunciones

1.6.3.1 Comunicación.

En primer lugar, y de acuerdo con Chruden y Sherman diremos que hay dos tipos de comunicación: formal e informal la primera de ellas, tiene lugar entre el personal y de acuerdo a las líneas de autoridad que haya establecido la gerencia, la segunda se da entre los integrantes de la organización, sin considerar la línea de autoridad.

La comunicación es esencial desde el momento, en que todos tenemos necesidad de convivir, transmitir un mensaje o informar alguna cuestión. Por lo tanto ninguna organización puede concebirse como tal si no hay comunicación ya que esta no funcionaría.

" La comunicación es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actividades para lograr comprensión y acción." (19)

Consideramos pues que la comunicación, es un proceso a través del cual una persona llamada transmisor, emite un mensaje a otra llamada receptor, dándose así la retroalimentación.

Hemos de considerar que la adecuada comunicación es muy importante para el buen funcionamiento de cualquier organismo, para lograr esto, todos sus integrantes deben cooperar de alguna forma, ya que en muchas ocasiones entre amigos ésta se hace compleja, mucho mayor lo es en una organización.

1.6.3.2 Contratación Colectiva.

El instrumento a través del cual se objetiviza la acción del sindicato es el contrato colectivo, en éste se van a establecer las medidas o condiciones, mediante las cuales se debe prestar el trabajo.

La Ley Federal del Trabajo define al Contrato Colectivo en el --- artículo 386 de la manera siguiente:

"Contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones -- según las cuales debe prestarse el trabajo a una o más empresas o esta -- blecimientos. " (20).

1.6.3.3. Disciplina.

Hemos de considerarla como la medida en que los integrantes de una organización acatan las normas establecidas por ésta.

La adecuada disciplina en una organización va a contribuir de alguna manera con las buenas relaciones dentro de la misma, un ambiente laboral agradable, un mejor desempeño en el trabajo y un bienestar -- para ambas partes, lo cual dará como resultado el logro de las metas fijadas.

1.6.3.4. Motivación al personal.

La satisfacción del trabajador representa una gran importancia en el proceso motivacional, el cual refleja el grado en que el individuo va logrando cubrir sus carencias y necesidades.

Según Chruden y Sherman, la motivación es un estado que induce a las personas a hacer algo.

Nosotros diremos que la motivación al personal, significa que la empresa reconozca los méritos de sus integrantes, y de alguna manera -- compensar su esfuerzo y desempeño en el trabajo.

1.6.3.5 Desarrollo del personal.

Es necesario que en toda organización haya entrenamiento, capacitación y/o adiestramiento, ya que mediante estos se logrará el desarrollo y la eficiencia del personal, pues toda empresa está encaminada a la obtención de objetivos, los que logrará con la adecuada colaboración de la gente que la conforma.

Según Sánchez Barriga, el desarrollo del personal es un proceso -- que, a través del adiestramiento y la capacitación se logra que los individuos alcancen su madurez, en cuanto a la prestación de los servicios.

El entrenamiento al personal cuando se transmite adecuadamente, - y es asimilado por la persona entrenada, va a reflejar beneficios para el propio individuo y para la empresa de la cual forma parte, al estar se este preparando para las nuevas exigencias que le demanda el futuro, y al aprovechar satisfactoriamente los recursos de la organización, por lo cuál habrá garantía de que empresa y trabajador sean productivos.

Finalmente podemos decir que hay necesidades, por las cuales se - hace indispensable la capacitación, para contribuir al desarrollo del personal estas son las siguientes:

- Necesidad Legal.- Ya que la misma Ley Federal del Trabajo indica que todo trabajador tiene derecho a la capacitación y al adiestramiento.

- Necesidad para el individuo.-Porque a través de la capacitación se va a aprender, situación que dará oportunidad al trabajador de superarse.

- Necesidad para la organización.- como ya se ha indicado, ésta tiene objetivos, los que deben ser realizables, pero para ello debe preparar a su personal.

1.6.4 Función: Servicios al Personal.

A través de los servicios al personal, la organización está contribuyendo a la satisfacción de las necesidades de su personal. Estos implican una planeación y administración de manera técnica y eficiente, por lo tanto la política sobre prestaciones no debe inducir a los miembros de una organización a perder el interés en su trabajo o en su propia persona.

A través de los servicios al personal se promueve la seguridad, - la salud, los intereses comunes, la seguridad económica, etc.

De acuerdo con Arias Galicia, las prestaciones se dividen en dos: las que proporciona la organización y las que otorga la Ley, dentro de las primeras tenemos; caja de ahorro, despensas, anticipo de sueldos, estacionamientos, etc., en las segundas se encuentran vacaciones, aguinaldo, servicio médico, capacitación y adiestramiento, etc.

Subfunciones.

1.6.4.1 Actividades recreativas.

Se refieren a las instalaciones que se otorgan al trabajador para su esparcimiento.

1.6.4.2 Seguridad.

Nos dice Arias Galicia y con mucha certeza, el cuidado de la vida la integridad y la salud del trabajador es uno de los aspectos más importantes que comprende la administración de personal. La seguridad -- tiene como principal objetivo mantener instalaciones y procedimientos, para prevenir los accidentes y enfermedades profesionales en el trabajo.

1.6.4.3. Protección y vigilancia.

Dentro de los servicios al personal se encuentran la protección y vigilancia, estas actividades tienen como principal función, proteger a la organización, así como a sus integrantes, de robo, fuego, y peligros similares.

1.6.5. Función: Planeación de los Recursos Humanos.

"La planeación de los recursos humanos es una función vital porque significa prepararse para tener la cantidad y calidad de la gente necesaria en los puestos adecuados, en el momento apropiado y haciendo la clase de trabajo que produzcan los objetivos deseados a corto y a largo plazo, traduciendo todo ello en beneficio para la empresa, el trabajador y la sociedad." (21)

Para llevar a cabo la planeación de los Recursos Humanos según Arias Galicia, existen dos fuentes para apoyarse:

1.6.5.1 Fuentes Internas.

Las encontramos en la propia organización

- a) **Objetivos de la organización.**- son las metas que se ha fijado la organización, en un determinado período de tiempo.
- b) **Pronósticos económicos de la organización.**- se refiere a las --- tendencias financieras que ha tenido la empresa, esto se va a analizar a través de pronósticos de ventas, lo cual involucra penetración del producto y/o servicio en el mercado, volúmen - de ventas, presupuestos de costos de material y de mano de --- obra entre otros.
- c) **Pronóstico Tecnológico de la organización.**- va relacionado con el tipo de tecnología que se requiere, la cual va a tener una relación directa con el personal, ya que al introducir nueva - tecnología, será necesario contar con personal que reúna nuevas características y requerimientos.

1.6.5.2 Fuentes Externas.

Se van a emplear del exterior de la organización.

- a) Pronósticos de la economía nacional.- se deben considerar factores como crecimiento de la industria, producto nacional bruto, distribución del ingreso, explosión demográfica, demanda de la mano de obra, etc.
- b) Planes educativos a nivel nacional.- estos van a orientar a la empresa con respecto a los planes educacionales, que se imparten en las instituciones, lo cual sirve como ayuda para que -- estas fijen sus planes de acción.
- c) Planes educativos a nivel institucional.- es muy importante que los programas educativos estén actualizados ya que de nada sirve enseñar algo que nunca va a tener aplicación.

1.6.5.3 Pronóstico de los Recursos Humanos.

Son los requerimientos que se deben cubrir en cuanto a recursos humanos, para alcanzar los objetivos.

1.6.5.4 Inventario de los Recursos Humanos.

Es un registro de todos y cada uno de los integrantes de una organización, contiene datos como nombre, nivel de conocimientos, índices de ausentismo, etc.

1.7. POLITICAS

De acuerdo a Arias Galicia las Políticas de Administración de Personal, son las siguientes:

Función: Empleo

- Reclutamiento:

Para atraer a un candidato, se deberá recurrir al personal que esté laborando en la empresa, significando para éstos un ascenso.

Mediante ésta política, se está considerando los méritos de los trabajadores, que son en primer instancia los que deben tomarse en cuenta, para su bienestar en la organización al ser reconocidos.

- Selección:

Seleccionar al candidato en base al análisis de puestos, pruebas técnicas, psicotécnicas encuestas socioeconómicas, y otras de manera tal que se disminuya al máximo la subjetividad en la elección del candidato.

Como puede observarse se elegirá al candidato en base a sus capacidades y actitudes, de manera que estas concuerden con los requerimientos que demanda el puesto.

- Contratación:

Se contratará, aquellas personas que reúnan los requisitos, que exige un determinado puesto.

Realizar los trámites correspondientes, tales como dar altas al Seguro Social, inscripción al Infonavit, etc.

-Inducción:

Difundir los aspectos más característicos de la empresa, entre los cuales se indicarán los objetivos y políticas así mismo se deberán aceptar sugerencias para lograr el desarrollo tanto del personal como de la empresa, y fomentar la participación de todos sus integrantes.

A través de esta disposición, se pretende que los participantes - de la empresa, se sientan integrados plenamente en su trabajo a través - de su participación, y del conocimiento de las características de la - entidad:

Función: Administración de Sueldos y Salarios.

Asignación de funciones:

Adjudicar a cada trabajador el puesto correspondiente, señalando - con precisión las obligaciones, operaciones, responsabilidades y condi_ ciones de trabajo.

- Determinación de Salarios.

Remunerar al trabajador de acuerdo a su participación, eficiencia, responsabilidad y condición de trabajo de su puesto.

Es decir a trabajo igual deberá corresponder el mismo salario:

- Calificación de méritos:

Deberá de ser determinante para otorgar premios y/o ascensos, con siderando los resultados con los objetivos organizacionales.

- Incentivos y premios:

Deberan otorgarse sobre bases objetivas, y en relación al esfuerzo realizado.

Función: Relaciones Internas:

- Comunicación:

No deberá existir información confidencial entre Dirección y Subordinados.

- Contratación colectiva:

La relación de Empresa y Sindicato deberá de ser afectuosa y coordinada, y no consideradas como fuerzas antagónicas.

- Disciplina:

Mantener la disciplina de manera positiva, mediante estímulos y premios, en su defecto, despidos y castigos, en base a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, Contrato Colectivo y Reglamento interior de trabajo.

- Motivación:

Toda actividad que propicie el cumplimiento del trabajo deberá de ser estimulada, ya que permite el desarrollo personal y social.

- Desarrollo de personal:

Determinar las áreas que pueda anhelar el trabajador, en base a sus capacidades.

- Entrenamiento:

Estimular el entrenamiento a través de la capacitación en todos los niveles de la empresa, y acatando las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo.

Función: Servicios al personal:

Dar a conocer los derechos y prestaciones sociales y económicas que concede la empresa organismos exteriores y disposiciones legales de manera tal que gocen todos sus derechohabientes.

- Actividades recreativas:

El personal deberá de ser el principal promotor de dichas actividades.

- Seguridad:

Difundir las medidas de higiene y seguridad para evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

- Protección y vigilancia:

No dañar el mérito y condición de una persona, con motivo de su trabajo.

Proporcionar a los trabajadores equipos contra robo e incendio siempre en buenas condiciones.

Función: Planeación de Recursos Humanos:

Determinar necesidades presentes y futuras para planear adecuadamente los Recursos Humanos.

CAPITULO 2

EVOLUCION DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

Hablar de capacitación, es recordar épocas remotas, en la que el hombre al inventar sus herramientas, armas, ropas, y su lenguaje tiene la necesidad de adquirir conocimientos para irlos perfeccionando y poder sobrevivir en ese medio hostil.

"A medida que continúan las excavaciones arqueológicas y aparecen inscripciones que nos hablan de la forma de vida de personas de hace 6 mil años ó más, el lugar que el entrenamiento y el aprendizaje han jugado en el desarrollo de los conocimientos y de las civilizaciones, sorprendentemente acelerado, se hace más evidente.

El palacio sumerio de Kish, en la Mesopotamia, que se construyó 3500 años antes de cristo, es uno de los ejemplos del uso tan antiguo de ladrillos, y la biblia, nos dice que la Torre de Babel fué construída con ladrillos, la grandeza arquitectónica y de construcción que tiene en si las pirámides de otros templos, como el de Salomón son monumentos a aquellos primeros albañiles, canteros, carpinteros artistas y científicos, de los tiempos pasados." (22)

Indudablemente, desde que el hombre hace su aparición sobre la tierra, tiene la necesidad de conocer su medio ambiente, para comprender los fenómenos que lo rodean, y aprovecharlos satisfactoriamente, -- prueba de ello tenemos entre otros aspectos, las construcciones arquitectónicas, mismas que para su diseño y construcción, requirió: el -- proporcionar al personal conocimientos técnicos para la realización de esas obras, por tanto podemos decir que el hombre siempre ha estado capacitándose gracias a ello ha podido aprovechar los recursos que la naturaleza brinda, siendo de esta manera la capacitación un factor determinante para la evolución de la civilización.

Para el aprovechamiento óptimo de los recursos materiales, el -- hombre ha estado capacitándose de distintas maneras, pues esta ha correspondido a las necesidades que impera en su época.

Cloyd S. Steinmetz nos menciona los diferentes tipos de capacitación que ha desarrollado el hombre para la actividad productiva, entre las cuales podemos mencionar:

2.1.1 Los aprendices

A éstos se les proporcionaba las habilidades y conocimientos de -- los oficios en base a la instrucción en forma personal es decir: una - persona experimentada en determinada actividad (maestro) transmitía - sus conocimientos a un novato (aprendiz) mediante observaciones y recomendaciones. Uno de los primeros ejemplos históricos de esta costumbre, se ve reflejado en el Código de Hammurabi (2100 A.C.), en el cual se - plasman las recomendaciones para gobernar el aprendizaje.

Este sistema de aprendizaje se aplicaba además de los oficios artesanales, a la instrucción de la medicina, a la enseñanza de la religión, y frecuentemente arte, así como en el ejército y escuelas privadas. Dicha costumbre prevaleció hasta la Edad Media con la organización gremial.

2.1.2 Los Gremios

Eran asociaciones de artesanos cuya finalidad fué; la protección y ayuda mutua, poseían estructura muy rígida ya que sus actividades; abastecimiento, producción y distribución eran cuidadosamente reglamentadas. Estas asociaciones constituyeron las primeras empresas, y fueron quienes establecieron las primeras normas de calidad, al establecer requisitos de mano de obra.

Estas asociaciones estaban constituidas por 3 tipos de trabajadores: los maestros, los oficiales, y los aprendices.

El maestro; a éste correspondía la más alta jerarquía y era el dueño de las herramientas y materias primas, conocía perfectamente la técnica para la elaboración del producto.

Los oficiales: tenían un dominio semejante de la técnica de trabajo, recibían un pago fijo por éste, no eran propietarios de los medios de producción, y habían cumplido un número considerable de años en calidad de aprendices.

Los aprendices; constituían el nivel inferior del sistema gremial, normalmente vivían con el maestro, no recibían ninguna paga por su trabajo, solamente se les proporcionaba habitación, alimentación, y la enseñanza del maestro.

" La característica de éste sistema de gremios en su época de apogeo, que ocurrió entre los siglos XII y XV, era que sus privilegios -- estaban muy bien protegidos y reglamentados, sobre todo en lo que se refiere a horarios, salarios, herramientas y precios. El sistema requería que todo el mundo tuviera los mismos privilegios y que se utilizaran los mismos métodos, y ésto provocó que tanto los obreros calificados como los semicalificados formaran sus propios gremios para protegerse entre sí y obtener mayor beneficio de su trabajo." (23)

Como puede apreciarse estas agrupaciones sentaron bases para la formación de sindicatos, pues la finalidad de su establecimiento era la reglamentación de las condiciones de trabajo, entre las que cabe mencionar la cantidad y calidad de trabajo, el sistema de remuneración de trabajo, horas de trabajo, entre otros para proteger así sus intereses.

2.1.3 Oficios semicalificados.

Gracias al desarrollo de la técnica industrial, algunos gremios -- se convirtieron en talleres manufactureros, en los que apareció otro -- personaje; el obrero, que desconocía la técnica del trabajo y solo po -- día efectuar las operaciones más simples y rutinarias, hasta que pasa -- do el tiempo adquirió, casi siempre por su propio esfuerzo, califica -- ción en una tarea más especializada. La necesidad de mano de obra cali -- ficada dió lugar a los primeros intentos por sistematizar el entrena -- miento Craig, y Bittel los sitúan en Norteamérica por los años de 1745 cuando los hermanos Moravian establecieron el entrenamiento en carpin -- tería y jardinería en la ciudad de Bethlehem, Pennsylvania, y los me -- todistas en 1787 instituyeron entrenamientos similares en el colegio -- Cohesbury de Abington.

2.1.4 Era Industrial.

El cambio originado por la Revolución Industrial de una economía -- de tipo eminentemente agrícola, a una de tipo industrial, ocasionó una -- transformación acelerada en la ciencia y la tecnología, los inventos se -- sucedían uno a otro, así como su aplicación a la producción en serie, -- la necesidad de una maquinaria más eficiente dió auge a la extracción -- de carbón, petróleo y metales, motivando otros importantes descubrimien -- tos como el de la electricidad, etc.

Toda esta evolución fué exigiendo la formación de un nuevo tipo de obreros industriales aptos para el manejo de complicadas máquinas. En -- 1909 la Gran Logia Masónica en E.E.U.U. estableció la educación vocacio -- nal, en 1825 nacieron las escuelas industriales estatales.

CAPITULO 3**A P R E N D I Z A J E**

APRENDIZAJE

La importancia de este capítulo radica en que todo programa de capacitación y adiestramiento, tiene como propósito fundamental el proporcionar aprendizaje (cambio en la conducta), para ejecutar eficientemente determinada labor. Sin pretender realizar un estudio exhaustivo sobre el tema, se señalarán los puntos más importantes de éste, con el objeto de lograr normatividad en las actividades establecidas de los programas de capacitación y adiestramiento.

El aprendizaje es la resultante de la capacitación y adiestramiento, porque podremos medirlo con los cambios de conducta observada en los sujetos bajo un proceso de aprendizaje. Por ejemplo si un individuo reacciona de una determinada manera siempre que se le presenta una situación, y después de haber pasado por un proceso de aprendizaje, responde ante la misma situación de forma diferente, podremos decir que este individuo ha aprendido. Lo importante es que el aprendizaje se de en tal forma que responda a los patrones que hemos determinado con anterioridad.

3.1 DEFINICIONES

Para entender el término aprendizaje, citaremos las siguientes -- definiciones.

" Es la modificación habitual y relativamente permanente en algún aspecto de la conducta observable que ocurre como resultado de expe -- riencias adquiridas." (24)

" Es la capacidad de superar la falta de experiencia estructuran -- do nuevas relaciones entre cosas vistas anteriormente de determinada -- manera; capacidad, en otras palabras de hacer familiar lo que es nuevo y nuevo lo que es familiar." (25)

" Aprendizaje es algo que sucede dentro del sujeto. Puede ser re -- sultado del entrenamiento formal o puede ser producto de un conjunto - de circunstancias fuera de todo programa. La única forma de darnos --- cuenta de que este fenómeno del aprendizaje ha ocurrido en una persona es descubrir las diferencias significativas de conducta entre dos est -- maciones distintas. Cuando encontramos una diferencia significativa po -- demos decir: " ha habido aprendizaje." (26)

En base a las definiciones anteriores, puede decirse que el apren -- dizaje consiste en modificar el comportamiento humano observado, para -- adquirir nuevos tipos de conducta, de tal forma que el sujeto compren -- da el medio que lo rodea. Por tanto el aprendizaje se presenta cuando el sujeto responde en la actualidad de manera diferente en relación a una situación pasada, en igualdad de circunstancias.

Por otra parte podemos definir el aprendizaje como el cambio de - comportamiento a través de la capacitación y el adiestramiento, refleja -- do en una acción determinada.

24. Haddad Slim, Mario, Sicología y Aprendizaje, P. 24

25. Canonice Aldo, Adiestramiento y Formación de Personal, P. 64

26. L. Craig Robert y Lester R. Bittel, Manual de Entrenamiento,

P. 52

3.2 TEORIA DEL APRENDIZAJE.

Para efectos de este estudio se mencionaran la teoría del Dr. -- Andrew Doyle de la Universidad de S.T. Louis; en virtud de que ésta -- teoría se refiere a experiencias realizadas con el hombre a diferencia de las otras realizadas con animales, en las que cabe mencionar: Condic cionamiento Clásico de Pavlov, Condic cionamiento por Refuerzo de Edward. Thorndike, Condic cionamiento Operante B.F. Skinner, entre otros, sin -- embargo el hecho de omitir estas teorías no significa que carezcan de importancia ya que éstas han cimentado bases para otras investigacio nes científicas sobre el comportamiento humano.

Por lo que respecta a la teoría del Dr. Doyle, éste afirma que el proceso de aprendizaje consiste realmente en cuatro pasos separados y normalmente consecutivos, los cuales son:

- La persona debe de experimentar en alguna forma, que carece de - algo que necesita, esto puede ser; conocimientos, una destreza, un há bito, o el desarrollo de la habilidad para controlarse así mismo y de se mpañarse más eficientemente o a un nivel más elevado.

- La persona debe comprender con precisión que es lo que podría - satisfacer su necesidad.

- La persona debe desear realmente, intelectualmente, y emocional mente y debe decidir obtener el conocimiento, la destreza, el há bito ó la habilidad.

- La persona debe actuar para adquirir el conocimiento la destreza, el há bito o la habilidad y debe continuar actuando hasta que lo adquie ra.

3.3 PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE

De acuerdo con Herbert H. Chruđen, podemos mencionar los siguientes principios:

3.3.1 Motivación

La persona que va a ser sujeta del aprendizaje debe reconocer la necesidad de adquirir nuevos conocimientos, es decir debe tener el deseo - de aprender, también se le deberán señalar los beneficios que obtendrá.

3.3.2 Conocimiento de los resultados.

La motivación debe ser mayor, durante el proceso del entrenamiento, esto se logra informando al individuo del progreso obtenido, ya que en - ocasiones el interés por aprender disminuye ó se pierde.

3.3.3 Refuerzo.

Consiste en recompensar la conducta para que esta persista, ya sea - en base a incentivos, felicitaciones, reconocimientos, etc., es importan - te que el refuerzo sea aplicado inmediatamente, despues de que ha sido - ejecutada la acción, pués de esta manera se fija como mayor precisión la conducta.

3.3.4 Práctica y repetición.

Una vez ejecutada una acción, es recomendable llevarla inmediatamen - te después a la práctica, para que ésta no se olvide y los conocimientos puedan ser aún más firmes.

3.3.5 Organización significativa de los materiales.

El material que deberá aprenderse llevará un órden de tal manera que se facilite su aprendizaje.

3.3.6 Transferencia del aprendizaje

Se refiera a la medida en que lo aprendido en una situación pueda-

aplicarse a otra, ésto, es válido tanto para la transferencia de la -- práctica, como para el caso de la capacitación de aplicar los conoci- mientos a la situación diaria de trabajo.

Existen dos teorías para explicar este principio:

Teoría de los elementos idénticos,- Mismo que sostiene que la --- transferencia de aprendizaje se presenta cuando la situación antigua y nueva se encuentra con elementos idénticos por tanto cuanto más se pa - rezca la situación de aprendizaje a la situación de trabajo, mayor gra - do de transferencia puede esperarse.

Transferencia mediante la teoría de los principios.- A diferencia de la otra teoría, ésta sostiene que el aprendiz no necesita conocer los elementos idénticos de las dos situaciones, sino que la transferencia resulta mediante la aplicación de principios aprendidos en situaciones específicas pasadas.

3.3.7 Distribución del aprendizaje.

El tiempo requerido para el aprendizaje deberá tener concordancia con la complejidad del mismo.

3.3.8 Aprendizaje total contra Aprendizaje Parcial.

Para determinar si el aprendizaje deberá impartirse en forma total o parcial, es necesario considerar la naturaleza de la tarea que será - aprendida.

Aunado a estos principios, Arias Galicia nos señala los siguientes:

3.3.9 Las Diferencias Individuales.

Debe tomarse en cuenta que todos los individuos tienen diferencias

en cuanto a la retención de conocimientos, de ésta forma el entrena -
miento deberá ajustarse a las posibilidades del individuo para la re -
cepción de información.

3.3.10 Los Estándares.

Consiste en establecer medidas con el propósito de determinar --
como va progresando la persona,

3.3.11 Los antecedentes del individuo.

Es determinante considerar los conocimientos del individuo, pues
en base a ellos podrá esperarse el aprendizaje.

Una vez que hemos referido al proceso de aprendizaje y a los prin
cipios que este involucra, nos podemos dar cuenta con mayor claridad
de como en la administración de programas de capacitación y adiestra
miento se debe tener siempre en mente que se está actuando sobre un --
proceso de enseñanza- aprendizaje, que no tiene otra meta, que la de -
colocar al hombre en condiciones de comprender, vivir y transformar al
mundo, para que de esta forma se realice así mismo, porque al fin de -
cuentas la educación es una característica inherente al ser humano, y
la que le otorga esa calidad.

3.4 TIPOS DE APRENDIZAJE.

El aprendizaje se puede adoptar o asimilar de distintas maneras.- de acuerdo con la clasificación que propone Mertens de Wilmars, mencionamos las siguientes:

3.4.1 El mimetismo operativo.

Es una forma de aprendizaje de tipo no verbal, pues se capta de forma inconsciente, esto es, se asocian los estímulos y respuestas por lo que se aprende por condicionamiento.

3.4.2 La experimentación

Para captar este tipo de aprendizaje, el individuo utiliza tanto el análisis como la inducción y la deducción para que en base a esto, éste escoja el tipo de comportamiento óptimo a seguir.

3.4.3. La Reflexión.

Mediante ésta se coordinan las observaciones derivadas de las propias fuentes de información del individuo, el aprendizaje se va a reflejar en el momento en que una conducta es objeto de una actitud mental.

3.4.4 La Introspección.

Se refiere al propio modo de reflexionar o de comportarse del individuo, lo que busca es adaptarse de mejor manera a la realidad, esto -- significa que mediante la retrospección se analizan las causas que pudieran obstaculizar dicha reflexión.

" Hacer retrospección quiere decir auto observarse, auto analizarce, auto criticarse, de modo que a diferencia de las otras formas de -- aprendizaje, esta se caracteriza por el hecho de ser siempre consistente.

cualquiera que sea la profundidad de la toma de conciencia" (27).

Para finalizar este punto, podemos decir que el aprendizaje es la parte más importante en todo entrenamiento, pues sin este, no se puede concebir la capacitación o adiestramiento, ya que el entrenamiento --- existe precisamente para que se de un aprendizaje.

Gracias al aprendizaje la conducta, aptitudes, habilidades y --- experiencias van cambiando en los individuos, situación que logra un - desarrollo en los mismos.

3.5 AREAS DEL APRENDIZAJE

La Unidad Coordinadora de Empleo Capacitación y Adiestramiento, -- ahora Dirección General de Capacitación y Productividad indica que el aprendizaje influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano, siendo éstas las siguientes:

3.5.1 Cognoscitiva

Comprende todos aquéllos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, por ejemplo la atención, el análisis, la memoria, la reflexión, etc.

3.5.2 Afectiva

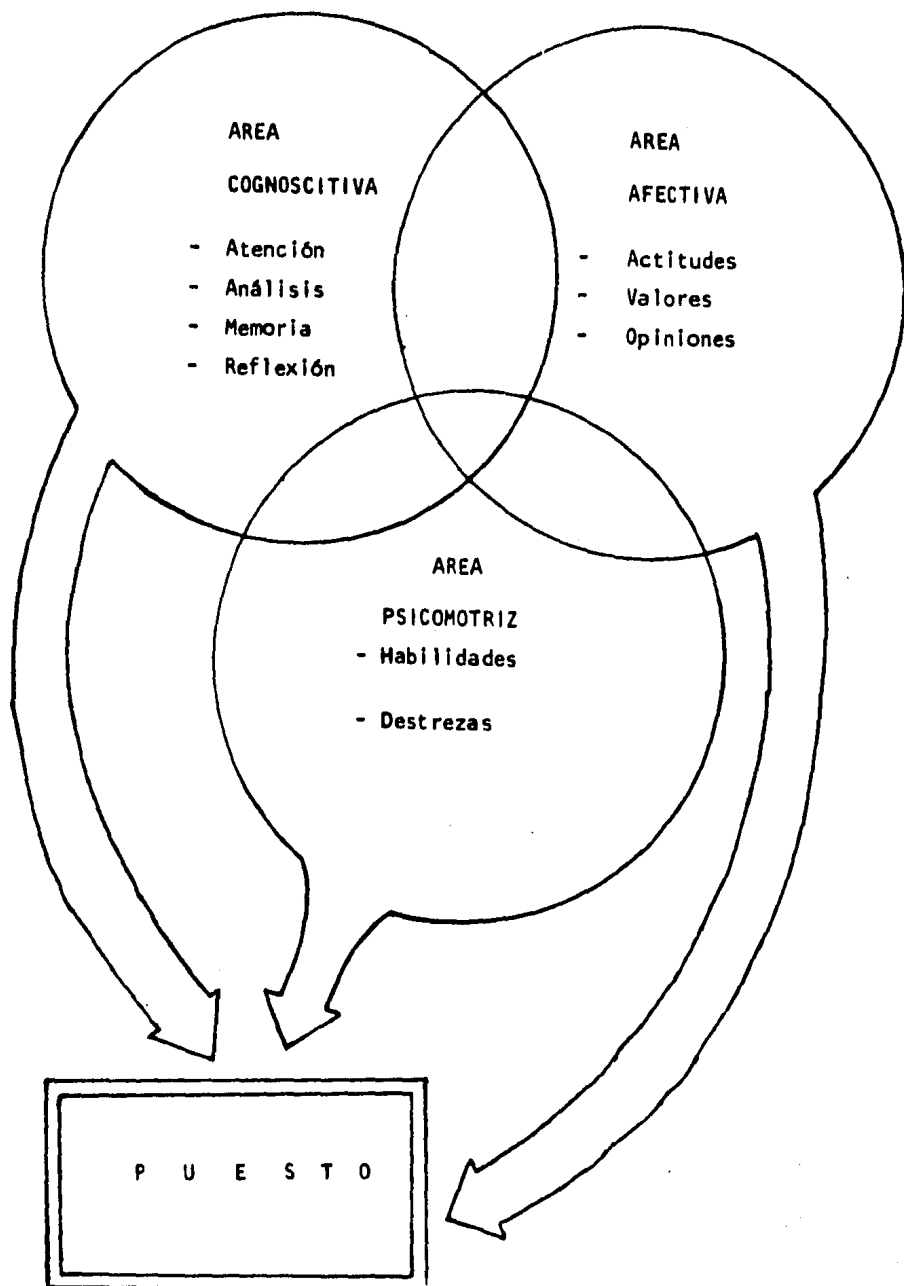
Constituida por el conjunto de valores, actitudes y opiniones del individuo.

3.5.3 Psicomotriz

Comprende aspectos de habilidades y destrezas, es decir actividades que realiza una persona y que son físicamente observables

Para que haya una comprensión intelectual, deben participar las tres áreas mencionadas, ya que hay una interacción y una dependencia de una con otra.

Las áreas cognoscitiva y afectiva se relacionan más con la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes, mientras que la psicomotriz tiene una mayor relación con el perfeccionamiento de las habilidades. A continuación se presenta el siguiente diagrama, representando a cada una de las áreas.



CAPITULO 4**ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

4.1 EVOLUCION JURIDICA Y ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN MEXICO.

La actividad de adiestrar y capacitar a los trabajadores en México, se remonta desde la época de la Colonia en la cual se impartía capacitación al indígena. El método consistía en que una persona conocedora en determinado oficio o actividad, instruya a un aprendiz, con el objeto de proporcionarle conocimientos y desarrollarle sus habilidades, para incorporarlo en determinada actividad productiva.

En el transcurso de los años la capacitación y adiestramiento han evolucionado al surgir nuevas técnicas pedagógicas y didácticas que se han aplicado hacia estas actividades.

Al ir evolucionando nuestra civilización la importancia de la capacitación y del adiestramiento va volviéndose más significativa, pues con el crecimiento de la industria a fines del siglo pasado y principios de éste, da la pauta para que esta actividad quede formalizada, ya que existe fuerte demanda de obreros calificados, debido a los avances tecnológicos y crecimiento de las empresas.

De esta manera consideramos, que todo ente productivo deberá proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores para poder mantenerse en el mercado y ser trascendente (satisfacer necesidades), ya que el futuro demanda bienes y/o servicios con nuevas modalidades, debido a que las necesidades cambian conforme avanza la ciencia y la tecnología.

Ante la exigencia de contar con mano de obra calificada, el gobierno mexicano reglamenta la actividad de capacitar y adiestrar, asimismo tenemos que:

" En 1870 el código civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje, que con algunas modificaciones se recogió en el de 1884.

En 1931, la Ley Federal del Trabajo destinó su Título tercero al contrato de aprendizaje, mismo que sin modificaciones siguió vigente -- hasta 1970. Durante este período, la figura del contrato sirvió, más que para capacitar a las personas que por primera vez ingresaban a la actividad productiva, o a las que cambiaban de área ocupacional; para procurarse mano de obra barata y propiciar la explotación encubierta de la clase trabajadora." (28)

Ante esta desventaja del sector obrero, en 1970 la nueva Ley Federal del Trabajo, suprime el Contrato de Aprendizaje estableciendo en la fracción XV del artículo 132 la obligación patronal de impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores a su servicio.

Para dar cumplimiento a lo establecido en dicha fracción, el gobierno mexicano encomienda a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social la actividad de vigilar, coordinar y promover la capacitación y adiestramiento de las empresas, creándose así los siguientes organismos

DEPARTAMENTO DE VIGILANCIA DE LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR.

Es precisamente en la década de los setentas cuando se realizan actividades para dar cumplimiento a las disposiciones de la fracción XV del artículo 132 de la Ley Federal de Trabajo, para ello la Secretaría de Trabajo y Previsión Social crea en 1971 el Departamento de Vigilancia de la Capacitación del Trabajador, asignándole las siguientes funciones.

" Promover la aplicación de las nuevas disposiciones en materia de capacitación.

Vigilar que en los Centros de Trabajo se capacitará a los trabajadores.

Establecer correspondencia postal con los Centros de Trabajo, a fin de que éstos reportaran la información sobre sus programas de capacitación." (29)

Este departamento desarrollo un programa piloto de trabajo en 1971, -- para 300 empresas, con las que estableció correspondencia, y de las -- que se obtuvo la información correspondiente; de esta manera fué como se inició la promoción de la capacitación. Este Programa Piloto fué -- aplicándose a más empresas, para el año de 1975, existía correspondencia con 2101 empresas.

Al irse incrementando las actividades de este departamento, se -- hace necesario integrarlo a la Dirección General de Organización y Métodos en el año de 1975, posteriormente cambia su denominación ese mismo año, por acuerdo del C. Secretario del Ramo por el de Dirección --- General de Organización y Recursos Humanos.

DIRECCION GENERAL DE FORMACION PROFESIONAL.

El 10 de febrero de 1976 se crea la Dirección General de Formación Profesional, a la cuál se le asigna las siguientes actividades:

" La realización de una encuesta a nivel nacional que permitiera -- obtener información a cerca de las necesidades de capacitación de la -- mano de obra en la industria de transformación.

De los recursos que se destinan a la capacitación.

De las actitudes de los trabajadores y empleadores ante este fenómeno.

Estas investigaciones dejaron de manifiesto que:

Los Recursos Humanos del país están insuficientemente preparados.

La formación de los trabajadores está orientada inadecuadamente - respecto a las necesidades nacionales que demanda el sistema productivo" (30)

DIRECCION GENERAL DEL EMPLEO Y FORMACION PROFESIONAL.

La Dirección General del Empleo y Formación Profesional, en marzo de 1977, se fusiona con la Dirección del Empleo para integrar la Dirección General del Empleo y Formación Profesional, esta fusión se hizo - con la finalidad de vincular los programas de ocupación con los de formación profesional, en este período se suspenden las actividades de -- promoción a las empresas.

Mediante las actividades de esta Dirección se dió a conocer que:

Los programas de capacitación de las empresas eran de alcance limitado, además era necesario crear sistemas de información para intercambiar experiencias, métodos y procedimientos sobre dichos programas, y - debería de existir un organismo que coordinará esos esfuerzos. Ante esas inconveniencias resultaba necesario formular políticas y programas de - capacitación y adiestramiento tendientes a:

" Incrementar los niveles de calificación de la fuerza de trabajo; optimizar la utilización de los recursos y servicios de ejecución; contribuir al desarrollo tecnológico del país; comprobar y registrar las-

Habilidades laborales y como una parte importante, fomentar la participación del personal desocupado y subempleado en actividades económicas más productivas." (31)

Es precisamente en el periodo presidencial del Lic. José López Portillo, cuando se le da mayor importancia a la capacitación a tal grado de que se eleva a rango constitucional el derecho obrero a la capacitación y al adiestramiento, ya que el 10. de septiembre de 1977, el presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en su primer informe de gobierno menciona el proyecto de iniciativas de reformas al artículo 123 de nuestra Ley Suprema, a fin de que la capacitación y el adiestramiento adquirirían la categoría de garantía constitucional, dichas modificaciones se hicieron a las fracciones XII, XIII y XXXI del apartado "A" de nuestra Constitución Política, dicha reforma tiene por objeto el obligar a los patrones a proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, la federalización de normas laborales en varias ramas industriales, y la seguridad e higiene en los centros de trabajo.

Mediante estos ordenamientos la capacitación y el adiestramiento -- constituyen una garantía constitucional para la clase trabajadora, y un beneficio para los empresarios.

Es necesario que exista un esfuerzo integro de todo el personal de la organización para el éxito de estas actividades.

Podemos decir en este capítulo, que es determinante para el desarrollo industrial de nuestro país, el contar con mano de obra calificada -- mantener el bienestar social político, económico, esto lo podemos lograr a través de estrategias de entrenamiento, tendientes a lograr cambios en la conducta, mismos que reflejaran resultados en la eficacia del trabajo y por tanto se incrementará la productividad,

4.2 CONSIDERACIONES LEGALES

Como ya se ha hecho mención, México le ha dado la importancia debida a la capacitación y al adiestramiento, en el sentido de que ha reglamentado estas actividades para hacerse cumplir por parte de las empresas,

Así tenemos, que estas actividades se encuentran contenidas en nuestra Carta Magna: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; la cual declara en el artículo 123 Apartado A, Fracción XIII la obligación que tienen las empresas de cualquier índole de proporcionar capacitación y adiestramiento para sus trabajadores, asimismo le asigna a la Ley Federal del Trabajo, la determinación de los sistemas, métodos y procedimientos, conforme los cuales deberá de desarrollarse dichas actividades.

Por otra parte en la fracción XXXI señala que las disposiciones en materia de trabajo serán aplicadas por las autoridades de los estados, en cuanto a sus respectivas jurisdicciones, será de competencia exclusiva de las autoridades federales, las disposiciones de trabajo en cuanto a la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores, para ello deberán contar con el apoyo de las autoridades estatales cuando existan ramas o actividades de jurisdicción local.

Por lo que corresponde a la Ley Federal de Trabajo:

El artículo 132 establece la obligación que tiene los patrones, de proporcionar capacitación y adiestramiento de acuerdo al capítulo III bis de esta Ley.

En lo correspondiente a la Fracción XXVIII, se declara que estos deberán de participar en la integración de las comisiones que se formen de acuerdo a lo que establece la Ley.

A continuación analizaremos el capítulo III-Bis, en vista de que -

en el se encuentran contenidas las bases, sobre las cuales deberá de - llevarse a cabo el proceso de la capacitación y del adiestramiento.

En el primer precepto de dicho capítulo, se estipula, que todo - trabajador deberá de ser capacitado o adiestrado de manera que mejore - su nivel de vida y productividad, en base a los planes y programas for - mulados entre patrón y sindicatos, ó trabajadores y aprobados por la - Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Para llevar a cabo esta actividad, los patrones podrán convenir - con sus trabajadores, en que la capacitación y el adiestramiento se -- efectúe dentro ó fuera de la empresa, con instructores internos o ex - ternos, o mediante los sistemas generales que establezca la propia Se - cretaría.

Dentro de los mismos lineamientos, se indica que las instituciones e instructores, dedicados a impartir la capacitación y adiestramiento, deberán de estar autorizados y registrados ante dicha Secretaría. Por - lo tanto para que sea válida legalmente la capacitación y adiestramien - to, deberá de contar con el visto bueno de la autoridad laboral, en - cuanto a los trámites que se efectúen para tal efecto.

Preferentemente la capacitación y adiestramiento deberán impartir - se, durante las horas de la jornada de trabajo, sin embargo la Ley ---- contempla que atendiendo a la naturaleza de los servicios, pueda reali - zarse ésta fuera de dicha jornada, ó bien en el caso de que el trabaja - dor quiera capacitarse en otra actividad.

Por lo que se refiere al objeto de la capacitación y al adiestra - miento, la Ley declara que éstos pretenden:

"1.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador, en su actividad así como proporcionarle información sobre

la aplicación de nueva tecnología en ella;

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

III.- Prevenir riesgos de trabajo;

IV.- Incrementar la productividad; y

V.- En general mejorar las actitudes del trabajador". (32)

De esta manera la Ley pretende buscar un desarrollo tanto del individuo como de la propia organización, a través de dicho proceso; pues - mediante la actualización del individuo, éste aprovechará los recursos de la manera requerida, tanto en el presente como en el futuro.

En cuanto a las obligaciones que tienen los trabajadores, respecto a esta materia, tenemos que éstos deberán de asistir a la hora fijada, para llevarse a cabo dicho proceso, así como atender las indicaciones emitidas por los agentes capacitadores, para que de éste modo se cumplan con los programas respectivos, finalmente deberán de presentar los exámenes de conocimientos que le sean solicitados.

Para llevar a cabo la capacitación y adiestramiento en forma adecuada, la Ley marca que en cada empresa deberá constituirse Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, las cuáles deberán de estar constituidas por igual número de representantes, tanto del patrón como de los trabajadores. Su constitución tiene la finalidad de vigilar los sistemas y procedimientos que se hayan implantado para cumplir su cometido.

32. Trueba Urbina Alberto y Trueba Barrera Jorge, Ley Federal del Trabajo, P. 96

do, y así mismo deberán de sugerir medidas, si así lo requiere para satisfacer necesidades de los trabajadores, y organizaciones.

En relación a los planes y programas de capacitación y adiestramiento tenemos que estos no podrán exceder a cuatro años, deberán de abarcar a todos los niveles jerárquicos, precisando las etapas conforme se llevaran a cabo los cursos, así como establecer el orden que serán capacitados, los trabajadores, y finalmente éstos planes y programas deberán de contener el nombre y número de registro de las entidades instructoras, para presentarse ante tal Secretaría.

A falta de cumplimiento de presentar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, el patrón recibirá una sanción que abarca desde 15 a 315 veces el salario mínimo.

Una vez que los trabajadores han sido capacitados y/o adiestrados, y han realizado los exámenes correspondientes, tienen el derecho de que la entidad instructora les expida sus constancias de habilidades laborales, mismas que deberan estar autenticadas por las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, dichas constancias deberán de registrarse ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, para que esta formule el padrón de trabajadores capacitados y adiestrados.

CAPITULO 5**CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES**

5.1 DEFINICION DE ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

La capacitación y adiestramiento es considerado por diversos -- autores como entrenamiento de personal, en lo cual estamos de acuerdo, pues entrenarse como indica Arias Galicia es prepararse para una ta - rea, y esto puede lograrse a través de adquirir conocimientos y desa - rrollar habilidades (capacitación y adiestramiento).

A continuación se presentan las siguientes definiciones con la - finalidad de comprender mejor esta función.

Entrenamiento.

" Es el proceso educativo aplicado de manera sistemática y orga - nizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitu - des y habilidades de unos objetivos definidos." (33)

Puede decirse que entrenar, es la instrucción que recibe un indi - viduo, ya sea de tipo teórico o práctico, para desempeñar de manera - eficiente una función de trabajo.

Capacitación.

" Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador -- con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente determi - nado nivel de calificación y de responsabilidad." (34)

33. Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, P.460

34. U.C.E.C.A. Hacia un Concepto Integral de Formación Profesional , P.26

Por tanto, capacitar es un proceso educativo por medio del cual se otorgan conocimientos a los trabajadores de una organización, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de ésta.

Adiestramiento.

" Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia de su puesto de trabajo." (35).

Es el perfeccionamiento, tanto en habilidades como en destrezas de los trabajadores con la finalidad de lograr un mejor desempeño en su tarea.

5.2 GENERALIDADES

El principal objetivo de las organizaciones en general es ser productivas, para ello se requiere que los trabajos sean realizados de la mejor manera posible. Como sabemos, para asegurarnos de que las actividades serán bien desempeñadas, es necesaria una selección de personal efectiva, que permita elegir a las personas más adecuadas para cada ocupación. Sin embargo, es de considerarse que vivimos en una época caracterizada por cambios constantes que repercuten en toda actividad, tal es el caso de los cambios en el trabajo producidos por los nuevos procesos, y nuevas tecnologías mejorando las tareas ya establecidas y creando otras nuevas, de ahí que la selección de personal eficientemente -- realizada no asegura por sí sola un desempeño adecuado de la tarea, e inclusive los mejores candidatos que fueron seleccionados deben ser capacitados y/o adiestrados para realizar las funciones y operaciones específicas que se les han asignado dentro de la organización particular a la que pertenecen. Ello implica que el hombre deberá apegarse al estudio sistemático, para no caer en la obsolescencia, por lo tanto, para que éste sea trascendente, deberá de capacitarse frecuentemente, de esta manera será competente en determinada actividad que se le asigne.

Por otra parte, podemos decir que, para que una organización cumpla con su misión, necesita contar con personal preparado que desempeñe eficientemente sus funciones, pues como ya se mencionó los rápidos cambios tecnológicos hacen necesario que el trabajador adquiera conocimientos y desarrolle sus habilidades, para la utilización de los nuevos procesos y técnicas de producción que se introduzcan.

El crecimiento de las organizaciones provoca que sus operaciones sean cada vez más complejas, por lo cual sus estructuras tendrán que estarse frecuentemente modificando, para llevar a cabo lo anterior insistimos en que deberá contarse con personal más capacitado y/o adiestrado para llevar a cabo sus nuevas asignaciones.

Desde luego, las organizaciones habrán de conocer tanto sus necesidades-

presentes, como futuras de su personal (Planeación de Recursos Humanos) para determinar el tipo de personal que necesitan, consideramos que la capacitación y adiestramiento constituyen la función por medio del cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras, en relación a la preparación de los trabajadores.

Bajo este esquema la capacitación y adiestramiento son determinantes para la productividad de los negocios ya que se beneficiaran tanto - las ventas, como las líneas de producción (al contar con personal preparado) colocando a la organización en las primeras filas del mercado.

Para lograr lo anterior, recomienda Alfonso Siliceo en su libro --- "Capacitación de Personal" que esta actividad deberá de darse en la dosis requerida al empleado, y el ejecutivo, deberá de tener una visión - universal (es decir deberá de comprender las actitudes y aptitudes -- del trabajador en su puesto para hacerlo más útil, a la sociedad a la - empresa, y lograr su desarrollo), orientada desde luego a los programas que se establezcan, haciendo referencia en los puestos específicos para el desempeño adecuado en determinado trabajo.

Por otro lado, nos encontramos en una sociedad caracterizada por el fenómeno cambio, a tal grado que éste se ha convertido en el signo de nuestro tiempo, pues lo que en este momento es novedoso, mañana resulta obsoleto, constituyendo esto un problema a las organizaciones, pues tienen la necesidad de contar con personal actualizado que responda a las - nuevas exigencias del medio. Por tanto se estima que la tarea fundamental del responsable de la Administración de Personal, es procurar el desarrollo de todos los Recursos Humanos que tienen a su disposición para lograr así que los objetivos establecidos sean llevados a cabo.

5.3 PROPOSITOS.

La función de instruir a los empleados, tiene como intención general, aumentar la efectividad organizacional para lograrlo, se necesita cumplir con los siguientes propósitos específicos:

"Aumento de productividad, Mejoramiento de la Calidad, Mejor Planeación de Recursos Humanos, Moral más alta, Mayor Compensación Indirecta, Mayor Seguridad y Bienestar, Mayor Prevención de obsolescencia, Crecimiento de Personal." (36)

- Productividad y Calidad.- Un empleado debidamente instruido, mejorará su nivel de actuación en su trabajo actual, lo cual permitirá que la entidad obtenga mayor productividad, y en consecuencia un incremento en sus utilidades, además se perfeccionará la calidad de bienes y servicios, ya que entre mayor preparación de personal, menor será la probabilidad de que existan fallas en la producción.

- Planeación de los Recursos Humanos y alta moral.- Si bien es cierto que la Planeación de Recursos Humanos tienen como objetivo primordial el asegurarle a la organización, un potencial humano acorde a sus necesidades presentes y futuras, la capacitación y adiestramiento contribuyen en ello, puesto que al instruir sistemáticamente al personal ello le garantiza a la organización, contar con recursos humanos capaces de resolver diversas cuestiones que se le presenten, en virtud de que éstos poseen una reserva intelectual, la cual podemos considerar como un recurso que podrá ser requerido para satisfacer una futura necesidad.

Ahora bien, un personal debidamente capacitado y/o adiestrado, logrará como ya se mencionó mayor productividad y mejor calidad de productos, y esta razón es más que suficiente para que la organización asigne mejores incentivos, que aumente las promociones internas, y por consiguiente el incremento en los sueldos y salarios. Esto propicia que --

exista alta moral entre los empleados, al estar motivados hacia el trabajo.

- Compensación Indirecta; Higiene y Seguridad.- al instruir a los empleados, la entidad incurre en gastos, que posteriormente le rendirán un beneficio, estos gastos recompensarán al trabajador adquiriendo mayores conocimientos, y adoptando aptitudes favorables tanto para su persona como para la organización, siendo de esta manera la capacitación y el adiestramiento una compensación indirecta, en la cual el empleado se ve beneficiado.

Por otro lado, existirán mejores condiciones de higiene y seguridad, puesto que una adecuada instrucción relativa al trabajo, ayudará a evitar accidentes, así como, el mejoramiento de la higiene requerida por la entidad.

- Previsión de obsolescencia y Crecimiento Personal

" La obsolescencia es la discrepancia entre la experiencia de un empleado y las demandas de su trabajo" (37)

No se puede seguir trabajando de la misma manera, ello llevaría al fracaso a la organización, al seguir operando con sistemas, métodos y procedimientos anticuados, los cuales obviamente no responderán a las demandas actuales, por lo que al proporcionar instrucción continua al trabajador, se hace con el propósito de mantenerlo actualizado en su respectiva actividad.

Los programas de capacitación y adiestramiento, además de contribuir al progreso organizacional, permiten que el individuo se desarrolle como tal, al adquirir más inventario de conocimientos, que le permitan tener una posición más favorable en la sociedad.

5.4 OBJETIVOS.

Para lograr la efectividad en los diversos sectores de la empresa, se necesita que sus integrantes se desempeñen al máximo grado de eficiencia, y además se requiere contar con personal apto para poder desarrollar trabajos con mayor grado de dificultad, en relación a los cargos que actualmente ocupan, por lo cual los objetivos de esta función son:

" Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas -- tareas peculiares de la organización.

- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la -- persona puede ser considerada.

- Cambiar la actitud de las personas, ... para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más -- receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia," (38)

De acuerdo con los objetivos mencionados, esta función se dirige -- hacia un desarrollo íntegro del trabajador, originando que éste obtenga seguridad en su empleo, al ser competente en su puesto actual, y prepa -- rarlo para el puesto inmediato superior, asimismo, al adaptar su com -- portamiento a las influencias de su medio. Estos beneficios sin duda lo harán sentirse seguro consigo mismo, al orientarlo para la plena utili -- zación de sus talentos, contribuyendo así al logro de los objetivos de la empresa, y por otra parte éste mejorará su nivel de vida.

5.5 POLITICAS.

Dale Yoder en su libro "Manejo de Personal y Relaciones Industriales". nos indica como regla general que todo personal de línea (Supervisores, funcionarios de línea), debe de estar concientizado para brindar apoyo en la realización de esta función. Asimismo nos presenta las siguientes políticas.

- Entrenamiento basado en una necesidad.- Dicha función habrá de iniciarse en el momento de existir una necesidad, generalmente es manifestada a los supervisores, superintendentes o a los ejecutivos. Las necesidades pueden detectarse mediante el conocimiento de opiniones y actitudes de los empleados siendo los principales parámetros los records de ejecución.

Por otra parte deberá de orientarse a la atención de problemas, para los cuales la capacitación constituye una solución específica por lo que no habrá de contemplarse como aquella función que resuelva todos -- los males.

Es conveniente que un programa de ésta índole se efectúe de manera formal, es decir; deberá de seleccionarse cuidadosamente al personal que proporcionará conocimientos, para evitar así que se de información incorrecta lo cual ocasionaría que los nuevos empleados adquirieran conocimientos y habilidades inadecuadas. Las necesidades podemos determinarlas en base a los siguientes indicadores, "Gran número de accidentes, el descuido, las quejas que no se atienden satisfactoriamente, la murmuración excesiva, la ausencia de orgullo en el trabajo, la ignorancia de las políticas de la firma, los productos defectuosos, los altos costos de producción, y las promociones insatisfactorias." (39).

Mediante el conocimiento de alguna de estas necesidades, la organización está en posibilidad de efectuar un programa de capacitación y adiestramiento, sobre una base firme tendiente a evitar o disminuir,

estas anomalías.-

- Guía profesional.- La función requiere de guía y dirección profesional por lo que deberá de existir en la entidad una división de personal responsable de llevar a cabo esta función, entre las actividades principales de esta división tenemos: selección del personal a instruir, mejoramiento de los planes y en el desarrollo adecuado de esta operación, asimismo deberá llevar los resultados del personal instruido en base a los programas, y finalmente explicará las políticas y programas de ésta actividad.

- Cooperación.- Es indispensable que exista colaboración por el personal que formará parte del proceso, por lo que deberá de motivarse al personal que será instruido. Es necesario que para el éxito de esta función se tenga el deseo de aprender, una forma de lograr esto, es motivando a las gentes, ofreciendo la oportunidad de desarrollarse.

Es conveniente establecer una política, que pretenda la cooperación de escuelas públicas, universidades, funcionarios de instituciones etc., las cuales permitan el desarrollo óptimo de esta función, al verse beneficiada la entidad, al contar con mayores conocimientos, para emprender la instrucción.

- Costos.- No habrá de establecerse como política, una instrucción barata, pues ello minaría que el resultado de esta función resulte eficaz, pues como es de suponerse una instrucción efectiva, difícilmente requerirá poca inversión.

5.6 PROCESO

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de la Dirección General de Capacitación y Productividad y de acuerdo a disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, presenta el proceso de la capacitación en cuatro pasos, siendo éstos los siguientes:

- 1.- Integración de la Comisión Mixta de Capacitación de la empresa.
- 2.- Detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores.
- 3.- Formular el Plan de capacitación.
- 4.- Expedir la Constancia de Habilidades Laborales.

1.- Integración de la Comisión Mixta.

La Comisión Mixta ha sido definida por la Dirección General de Capacitación y Productividad como:

El organismo que debe constituirse en cada empresa con igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, que promueven las acciones de capacitación al interior de la empresa, y cuida -- que se desarrollen de manera adecuada.

La Comisión Mixta se integra con el siguiente número de representantes:

- En empresas que tengan hasta 20 trabajadores, un representante del patrón y uno de los trabajadores;
- En empresas que tengan de 21 a 100 trabajadores, 3 representantes de cada parte;
- En empresas que cuentan con más de 100 trabajadores, 5 del patrón y 5 de los trabajadores.

El número de integrantes a que se refiere el criterio anterior, -- podrá aumentarse en forma proporcional, conforme a la diversidad de ---

puestos, niveles de trabajo, variedad y complejidad de los procesos -- tecnológicos y a la naturaleza de la maquinaria y equipos empleados - en la empresa.

Asimismo la Dirección General de Capacitación y Productividad, -- recomienda que los representantes que integren las Comisiones Mixtas deberán reunir las siguientes características;

1) Por los trabajadores:

- a) Ser trabajador de la empresa;
- b) Ser Mayor de edad;
- c) Ser reconocido por su buena conducta;
- d) Saber leer y escribir;
- e) Ser designado por los trabajadores; en el caso de que exista - sindicato, será conforme a las disposiciones estatutarias del - mismo. A falta de sindicato ser electo por la mayoría de los -- trabajadores de la empresa.

2) Por el patrón:

- a) Ser mayor de edad;
- b) Saber leer y escribir;
- c) Ser reconocido por su buena conducta;
- d) Poseer conocimientos técnicos sobre labores y procesos tecnoló- gicos propios de la empresa.
- e) Ser designado por el patrón o su representante legal.

En una empresa se podrán constituir más de una Comisión Mixta de - Capacitación y Adiestramiento, cuando las relaciones laborales así lo - requieran.

Dentro de las funciones de la Comisión Mixta, la Dirección General de Capacitación y la Ley Federal del Trabajo señalan las siguientes --- facultades de ésta:

- Vigilar que se imparta capacitación y adiestramiento de acuerdo con las necesidades de la empresa, además autentifica la constancia -- de habilidades que se otorga a los trabajadores, al concluir su capa - citación, el artículo 153-V de la Ley Federal de Trabajo indica que, - "La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por - el capacitador con el cual el trabajador acredita haber llevado y apro - bado un curso de capacitación.

" Las empresas están obligadas a enviar a la Dirección General de - Capacitación y Productividad para su registro y control, listas de --- constancias que hayan expedido a sus trabajadores." (40)

- Colaborar en el proceso de capacitación, participando en la --- detección de necesidades de capacitación y proponiendo a los trabaja - dores que pueden ser instructores internos habilitados.

- Sugiere al Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de - la rama industrial a la que pertenece, las medidas que considera con - venientes para que sean tomadas como criterios en esa rama industrial.

- Reporta a la Dirección General de Capacitación y Productividad las irregularidades que surjan en la ejecución del plan y programas de capacitación.

- Promover la participación activa de los trabajadores en los pro - cesos de Capacitación y Adiestramiento de la empresa,

- Efectuar una evaluación permanente de los efectos de la capacitación en la productividad de la empresa.

La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento funciona de la manera siguiente:

Cada Comisión Mixta debe elaborar sus bases generales de funcionamiento, las cuales deberán incluir las funciones que le confiere la Ley, su organización interna, la duración en el cargo de los representantes (la Dirección General de Capacitación y Productividad sugiere que sea de 2 años), la periodicidad y condición de las reuniones, --- etc.

Por otro lado, la empresa para registrar su Comisión Mixta, debe llenar la forma DC-1, misma que debe ser entregada por triplicado a la Dirección General de Capacitación y Productividad o a través de las -- Delegaciones Federales del Trabajo, anexando a la forma DC-1, las Ba - ses Generales de Funcionamiento.

Las empresas que tienen relación individual de trabajo deben anex ar una lista con los nombres y las firmas de los trabajadores repre - sentados.

Los cambios realizados en la Comisión Mixta, deben ser informados a través de la forma DC-1A, la cual será enviada por triplicado a la -- autoridad correspondiente.

2.- Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.

Las necesidades de capacitación y adiestramiento, podemos contem - plarlas como las carencias que el trabajador manifiesta en el desempe - ño de su trabajo.

Chruden y Sherman, nos indican las señales por las cuales deberá de requerirse entrenamiento.

" Si el record de producción indica que no se están alcanzando los estándares relativos, un número excesivo de rechazos o desperdicio de material, un número creciente de accidentes." (41)

Para detectar estos problemas, Mc. Gehee, recomienda la utilización del método triple, el cual consiste en llevar a efecto:

- Análisis de la organización.- se refiere al estudio de la organización, para relacionar los objetivos con los recursos, y la forma como se ocasionan éstos. Los indicadores más usuales en este análisis lo forman los costos de mano de obra, la calidad de productos, y moral del personal, mediante este estudio, se determina hacia que área surge la necesidad de capacitación y adiestramiento.

- Análisis de operaciones.-consiste en examinar el contenido del puesto, en relación a lo que hace el ocupante para tal fin, se lleva a efecto una comparación entre lo que debe ser, contra lo que se está haciendo, a fin de detectar deficiencias e irregularidades. Los indicadores más comunes en este análisis lo constituyen la observación, la cual comprobará o disprobará si se cumple lo establecido en el análisis de puestos.

- Análisis del hombre.-considera las habilidades, conocimientos y actitudes que la persona debe tener para desempeñar adecuadamente su trabajo. Mediante el estudio de este análisis se consideran las discrepancias que obstaculizan el desarrollo, sobre factores de costo y factibilidad, entonces estaremos en posibilidad de emprender un programa de ----

41. Cruden J. Herbert y Sherman W. Arthur, Administración de Personal, P. 41

instrucción para el mejoramiento de las operaciones propias de la organización. Durante la elaboración de dicho programa habrá de precisarse el número de empleados a instruir así como los métodos más apropiados.

Por otro, lado la Dirección General de Capacitación y Productividad, considera que la detección de necesidades en una empresa, va a - surgir mediante un estudio comparativo, entre la manera apropiada de - trabajar y la forma en que realmente se trabaja.

Para la detección de dichas necesidades, nos presenta el siguiente proceso dividido en cuatro fases:

- Fase 1 Se fija lo que cada área de trabajo, cada puesto y cada trabaador debe realizar.
- Fase 2. Mediante una investigación se señala que realiza cada área, cada puesto y cada trabajador.
- Fase 3 Se analiza comparativamente la situación idónea (la primera) --- contra la situación real (la segunda).
- Fase 4 Se clasifican las necesidades y se determina si son de:
- a) la empresa (equipo e instalaciones inadecuadas, falta de materia prima o herramienta)
 - b) La empresa y el trabajador (actividades negativas hacia el trabajo, falta de sensibilización respecto del aprovechamiento de materia prima y uso de equipo).
 - c) El trabajador (falta de pericia o desconocimiento de las funciones propias del puesto; desmotivación)

Las necesidades agupadas bajo los incisos b y c, son las que ser virán de base para elaborar el plan de capacitación. Los planes deberán orientarse a satisfacer estas carencias.

3. Plan y Programas de Capacitación.

Son los documentos de planeación de la capacitación, elaborados - con base en la detección de necesidades.

El Plan y Programas de capacitación deben cumplir los siguientes requisitos:

- I. "Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacita - ción y adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección a través del cual se estable - cerá el órden en que serán capacitados los trabajadores de un mis - mo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del --- Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Direc - ción General de Capacitación y Productividad que se publicará en el Diario Oficial de la Federación" (42)

Los cursos de capacitación y adiestramiento pueden ser impartidos - por:

a) Capacitadores Internos

Son aquéllos trabajadores que dedican parte o la totalidad a su jo

42. Truba Urbina, Alberto y Trueba Barrera Jorge, Ley Federal del Trabajo, P.100

nada laboral para capacitar a sus compañeros.

b) Capacitadores Externos.

Son personas físicas o instituciones capacitadoras registradas -- ante la Dirección General de Capacitación y Productividad, con la autorización para impartir determinados cursos.

El Plan de capacitación se debe registrar ante la Dirección General de Capacitación y Productividad a través de la Forma DC-2

Las modificaciones que sufra el Plan, se registrarán en la forma DC-2A

4. Constancia de Habilidades Laborales.

Es el documento que certifica y acredita las habilidades y conocimientos adquiridos por el trabajador. La constancia se entrega al trabajador una vez que ha sido totalmente capacitado o cuando haya aprobado un examen de suficiencia demostrando sus conocimientos. La constancia debe ser certificada por el instructor y autenticada por la Comisión Mixta de la empresa.

La constancia antes señalada, es la forma DC-4

Para registrar ante la Dirección General de Capacitación y Productividad a los trabajadores capacitados, se usará la forma DC-5

A continuación se presentan las formas, que requiere la Dirección General de Capacitación y Productividad para llevar a cabo dicho proceso.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

86

INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

No ENTRADA	NO LLENAR
------------	-----------

I - DATOS DE LA EMPRESA:

NOMBRE O RAZON SOCIAL		RFC		NO LLENAR	REG. FMS
CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA	POBLACION	CODIGO POSTAL
MPIO. O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR	ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO(S)	
SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO					
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA					NO LLENAR

II. - DATOS DE LOS TRABAJADORES

No. TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA	No. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	No. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON CONTRATO		
		INDIVIDUAL	COLECTIVO	LEY

III - DATOS DEL SINDICATO

DENOMINACION				No. REGISTRO	
CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA	CODIGO POSTAL	
POBLACION	MPIO. O DELEGACION POLITICA			NO LLENAR	
ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO(S)			

FORMA DC-1

HOJA 1 ANVERSO

IV- CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

87

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

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	R F C	FIRMA

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	R F C	FIRMA

INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION MIXTA DIA _____ MES _____ AÑO _____
 DURACION EN EL CARGO _____ (CONFORME A LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO)
 SI LA COMISION MIXTA RIGE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL _____ Y DOMICILIOS

V: DOCUMENTACION ADJUNTA

- BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO (FIRMADAS POR LA COMISION MIXTA)
 - RELACION DEL TOTAL DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON LA FIRMA DE CERTIFICACION DE LA MAYORIA (CUANDO NO HAY SINDICATO).

VI- CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

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

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APERCIBIDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
INFORME SOBRE LA ACTUALIZACION RELATIVA
A LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

88

I - NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA

--	--	--	--

No. DE REGISTRO DE LA COMISION MIXTA

No. DE OFICIO DE REGISTRO

II - DOMICILIO DE LA EMPRESA

CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA
POBLACION	C. P.	MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR
ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO (S)	---

No. DE ENTRADA DE ACTUALIZACION

NO LLENAR

SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO

III - ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA

DATOS ANTERIORES

DATOS ACTUALES

NOMBRE	R F C

NOMBRE	R F C	FIRMA

IV - ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES ANTE LA COMISION MIXTA

DATOS ANTERIORES

DATOS ACTUALES

NOMBRE	R F C

NOMBRE	R F C	FIRMA

V MODIFICACION DE LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION MIXTA

89

VI MODIFICACION DE LA EMPRESA O DEL SINDICATO

TIPO DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES
R.F.C		
IMSS		
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA		
DOMICILIO DE LA EMPRESA		SE DEBO HABER ANOTADO EN LA PRIMERA HOJA (ANVERSO)
GIRO O ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		
No DE ESTABLECIMIENTO		ANEXAR RELACION CON DOMICILIOS
No DE TRABAJADORES		
RELACION LABORAL		
NOMBRE DEL SINDICATO		
DOMICILIO DEL SINDICATO		
OTROS (ESPECIFICAR)		

VII CERTIFICACION DE LA ACTUALIZACION

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EL ELEGIDO POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES

LUGAR Y FECHA _____

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APERCIBIDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE SE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD



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

90

R. F. C. DE LA EMPRESA O PATRON
REGISTRO PATRONAL DEL INSS

I- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON:			
CALLE	N° EXT.	N° INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION		C. P.
MUNICIPIO	NO LLENE	ENT. FEDERATIVA	NO LLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA			NO LLENE
TIPO DE CONTRATO		FECHA DE CELEBRACION SERVICIO O PRODUCCION DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY	Nº TOTAL DE TRABAJADORES
INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>	COLECTIVO <input type="checkbox"/>	LEY <input type="checkbox"/>	HOMBRES _____ MUJERES _____
		_____	_____
		DIA MES AÑO	

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

N° DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN	_____	N° DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:		
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	DEL _____ AL _____	PROGRAMAS ESPECIFICOS	PROGRAMAS GENERALES	
DIA MES AÑO	DIA MES AÑO	N° DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:		
		ALFABETIZACION	PRIMARIA	SECUNDARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SIND. ORAL. DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____	_____
NOMBRE	NOMBRE
_____	_____
FIRMA	FIRMA

HOJA ANVERSO * PROPORCIONAR EN HOJAS POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES AL R. F. C., LA CLAVE DEL INSS Y EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN

FORMA-DC-2

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

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *

DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRAB. EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA		No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA		No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA		No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA										
		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA										
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO									

* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

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

92

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO REEMPLAZAR)

HOJA 2 ANVERSO

-> ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

FORMA - DC 2

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

No. PROGRESIVO Y DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:						
		PROGRAMAS ESPECIFICOS				PROGRAMAS GENERALES		
SIN EL QUINCE AFUOR	DURACION	INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO INDEP. O INSTITUCION CAPACITADORA		No. DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
	No.	TOTAL DE HORAS	NOMBRE	No. DE R.F.C.	PUESTO	NOMBRE		



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

94

FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y
PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON

I.- DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON			
CALLE	Nº. EXT.	Nº. INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION	C.P.	
MUNICIPIO	ESTADO	ENTIDAD FEDERATIVA	REGISTRO
Nº DE REGISTRO DEL PLAN		Nº. DEL OFICIO DE REGISTRO	

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

1.- R.F.C. DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	6.- DENOMINACION DE PUESTOS	<input type="checkbox"/>	11.- INSTRUCTORES EXTERNOS	<input type="checkbox"/>
2.- Nº DE ESTABLECIMIENTOS	<input type="checkbox"/>	7.- DURACION DE LAS ETAPAS	<input type="checkbox"/>	12.- DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O INV. EDUC.	<input type="checkbox"/>
3.- Nº DE TRABAJADORES POR PUESTO	<input type="checkbox"/>	8.- PROGRAMAS ESPECIFICOS	<input type="checkbox"/>	13.- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	<input type="checkbox"/>
4.- Nº DE PARTICIPANTES EN INV. EDUC.	<input type="checkbox"/>	9.- PROGRAMAS GENERALES	<input type="checkbox"/>	14.- OTRAS MODIFICACIONES	<input type="checkbox"/>
5.- PERIODO QUE ABARCA EL PLAN	<input type="checkbox"/>	10.- INSTRUCTORES INTERNOS	<input type="checkbox"/>		

III.- FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA		NOMBRE Y FIRMA DEL SRIO. GENL. DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO, DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA	
_____ NOMBRE		_____ NOMBRE	
_____ FIRMA		_____ FIRMA	

HOJA I ANVERSO

DC-2A

IV -- ESPECIFICACION DE LAS MODIFICACIONES (Señale de manera concreta y resumida las modificaciones efectuadas al plan y programas) 95

CLAVE DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES

HOJA 1 REVERSO

* ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SEA NECESARIO

5.7 BENEFICIOS

Nota.- Debido a la gran variedad de denominaciones que los diferentes autores le dan a esta función, para este estudio la consideramos con el nombre de Capacitación y Adiestramiento en virtud de que la Ley Federal del Trabajo, y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social así lo consideran.

En base a Poul Pigors y Schruden-Sherman en sus libros "Administración de Personal", así como Lester L. Bittel en su texto "Lo que todo supervisor debe saber", coinciden en que dicha función, deberá de emplearse tanto para con el nuevo empleado, como para el personal que esté laborando en la organización.

En el primer caso es comunmente conocida como orientación o inducción, el cual se refiere a que el nuevo trabajador conozca las políticas, estructura, principales procedimientos de la organización, su historia, recorrido de instalaciones, presentación con sus compañeros, supervisores y otras personas con las que mantendrá relaciones interpersonales, entre otras actividades, en el segundo caso es conocida generalmente como Capacitación y Adiestramiento, propiamente dicha para mejorar el nivel de actuación del trabajador.

Paul Pigors y Charles A. Myers, nos resaltan los beneficios de esta función, y de acuerdo a ello decimos que:

a) Mediante la información que es proporcionada al nuevo empleado deberá de dársele a conocer las políticas, procedimientos, prácticas y reglas, en las cuales tendrá contacto con el nuevo trabajo.

El personal dedicado a dar a conocer esta información deberá comunicarlo de tal manera que ayude a éste a identificarse en su nuevo ambiente laboral lo más pronto que sea posible.

b) En base a la descripción de puestos, al nuevo empleado deberá de instruirsele respecto a las necesidades de su puesto, ello le permí

tirá conocer su medida de actuación, aumentando así su valor para la organización y satisfaciendo la necesidad de desarrollarse en el trabajo.

c) Dicha función contribuirá a reducir los accidentes desperdicio de materia prima, y las averfás a la maquinaria y al equipo.

d) Como otro beneficio tenemos que busca, disminuir las insatisfacciones, quejas, ausentismos y la rotación, pues el personal preparado satisfecerá su sentido de logro, desarrollando sus capacidades en el trabajo.

e) Esta actividad, trae consigo un beneficio que es contar con personal valioso para la organización, y así mismo prepararlos para la promoción.

f) Finalmente gracias a que esta función se efectúe de manera continua, el empleado desarrolla su habilidad de aprender, ayudándolo así a adaptarse a diversos cambios que repercutan en su trabajo, constituyendo los beneficios resultantes de la Capacitación y Adiesramiento, futuros muy promisorios.

Dados los beneficios que reportan la capacitación y adiestramiento, en las organizaciones, podemos decir que ésta deberá de ser aplicada sistemáticamente al trabajador durante toda su permanencia en la empresa, y asimismo deberá de ser administrada y aceptada por todos sus integrantes, pues de nada servirá el mejor programa de capacitación y adiestramiento, si sus partícipes manifiestan apatía, por tanto deberá de existir cooperación entre instructores y futuros entrenados para poder desarrollarse con éxito.

5.8 INTRODUCCION DE PERSONAL.

En líneas anteriores se destacó brevemente su importancia, dada su trascendencia es indispensable ahondar en este punto.

Paul P. Pigors y Charles A. Myers nos sugieren al respecto:

Una vez que el nuevo empleado ha sido contratado, habrá de introducirse a la organización, para ello deberá darsele la bienvenida como nuevo elemento de la organización se tendrá principal cuidado en la manera de conducir ésta, pues ello contribuirá en gran medida a la imagen que se forme el empleado con dicha entidad, reflejándose ésta en las actitudes posteriores.

La introducción pretende generar confianza en el trabajador, hacia su nuevo ambiente laboral para así contar con trabajadores motivados que desempeñen un buen trabajo. Como es de suponerse en la bienvenida se le informará al nuevo empleado los aspectos más peculiares de la firma, como ya se hizo mención.

Siguiendo las ideas de estos autores diremos que un programa introductorio debe considerar lo siguiente:

- a) Notificar a manera de introducción las particularidades de la empresa, de manera informal o en sesiones de grupo por el área de personal.
- b) Posteriormente la información será proporcionada por el supervisor del nuevo empleado, haciendosele saber las instalaciones y los requisitos por departamento.
- c) Finalmente se realizará una entrevista entre trabajador y supervisor, para que el primero formule preguntas que pueda tener.

Por lo que corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión So ---

cial, ésta ha desarrollado un Manual de Bienvenida, sugiriendo que dicha actividad se efectue de la siguiente manera:

a) Primeramente deberá de informarse los antecedentes históricos de dicha entidad, para que el trabajador tenga una imagen de la trascendencia de la organización a la cual prestará sus servicios.

b) En seguida, brindarle una explicación de la organización para -- ello deberá de dársele a conocer los objetivos primordiales, así como, - sus funciones generales.

c) Hablarle respecto a su puesto, resaltándole la importancia de éste, recordándole que para cubrirlo se hizo necesario efectuar una ---- cuidadosa selección, siendo ésta la persona elegida por su capacidad.

Deberán de hacérsele notar las siguientes recomendaciones:

" Proporcionar atención y buen trato al público que solicite algún informe o trámite.

-Colaborar y mantener buenas relaciones con los superiores y compañeros de trabajo.

- Cumplir con puntualidad al horario de trabajo
- Cumplir con entusiasmo las comisiones que se le asignen
- Cuidar su equipo de trabajo" (43)

Deberá de indicársele las horas que conforman su jornada de trabajo, los días festivos, el número de días que componen la semana laboral, la forma en que se realiza el pago de sueldos y salarios, las políticas en cuanto a ascensos, los trámites correspondientes para obtener.

documentos y credenciales. Posteriormente Informarle hacia donde se -- dirigirá cuando se presente cualquier incidencia que afecte sus pagos registro de asistencias, licencias como comisiones, vacaciones, entre otras asimismo sobre cualquier duda relativa a las prestaciones y servicios a que tiene derecho.

d) Prestaciones y servicios.- Mencionar en el caso de que exista acceso a tiendas oficiales y particulares con descuentos especiales, -- prestaciones financieras (gestiones para adquirir préstamos a corto -- plazo). Educación, Capacitación (sistemas abiertos de educación prima -- ria y secundaria, cursos de capacitación y desarrollo).

Dar a conocer según sea el caso, el Centro de Desarrollo Infantil, Cafetería, Festejos, Regalos, Biblioteca, Estímulos Especiales, Medallas Diplomas, Trofeos, y otras como en el caso de seguro para enfermedades profesionales, seguro para accidentes, renta de departamentos, tienda de comestibles, y un aspecto imprescindible la prestación a que tienen derecho por ley como es aguinaldo y vacaciones.

e) Reglamentos.- Darle a conocer las principales normas que regu - lan el funcionamiento de dicha entidad entre las cuales podemos citar - el Reglamento Interior, reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo, así como reglamento de las Comisiones Mixtas, Estatutos del Sin - dicato. Proporcionarle bibliografía para que conozca todas las bases y disposiciones legales que rigen a dicha entidad.

f) Directorio- Proporcionarle el nombre y cargo de los dirigentes de la organización.

Una vez realizada la actividad introductoria de manera adecuada, se tendrá la posibilidad de contar con personal, que se sienta integro a la organización, por lo cual éste se encontrará motivado, y estará en la mejor posibilidad de recibir capacitación y adiestramiento --

subsecuente.

Para finalizar en cuanto a la importancia de la introducción de personal, diremos que ésta, nos dará la pauta para el éxito o fracaso de cualquier capacitación y/o adiestramiento ya que si un trabajador no es debidamente introducido, podremos advertir que éste se sentirá insatisfecho en cuanto a lo que esperaba de la organización, por lo que su trabajo dejará mucho que desear, existirá frecuente rotación de personal, y ello repercutirá definitivamente para llevar a cabo cualquier actividad de ésta índole, por ende la empresa no se hará acreedora de contar con personal preparado que le obtenga el máximo rendimiento de sus recursos materiales y técnicos.

5.9 TÉCNICAS POR ÁREAS DE APRENDIZAJE

Áreas de aprendizaje	Técnicas
Cognoscitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva (clase formal) - Lectura comentada o estudio supervisado - Instrucción programada - Discusión dirigida - Panel de discusión - Corrillos - Diálogos simultáneos - Tormenta de ideas - Estudio de casos
-Psico-Motriz	<ul style="list-style-type: none"> - Demostrativa o taller de aprendizaje - Estudio de casos
- Afectiva	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de casos - Juegos vivenciales - Dramatización - Tormenta de ideas

Dichas técnicas consisten en lo siguiente:

- Expositiva (clase formal).- Es la presentación de un tema o actividad, por parte de un instructor hacia un grupo de personas para producir conocimientos por medio de la información. En esta técnica el instructor es la parte activa, habla, pregunta, ejemplifica e ilustra acerca del tema respectivo, apoyándose para ello en algún material didáctico.

- Lectura comentada o estudio supervisado.- El educando es la parte activa del aprendizaje, por tanto su progreso dependerá de él, dicha técnica se basa en una serie de ejercicios para que una vez aplicados el participante se autoevalúe.

- Instrucción programada.- Al igual que el anterior, el educando, progresa según su propio ritmo, ya que resuelve las cuestiones que contienen los materiales impresos, obteniendo información inmediata sobre sus respuestas en el mismo material que es auto administrable. El material de aprendizaje es preparado por personas que conocen la técnica de la instrucción programada ya que los documentos respectivos son impresos y estructurados de una manera ordenada y sistemática.

- Discusión dirigida.- El instructor trata un tema o contenido planteando preguntas a cada uno de los participantes del grupo, para lo cual debe de estimular la participación, y además el educando deberá de tener información previa sobre el tema que se esté tratando.

- Panel de discusión.- Un grupo de expositores, manejan y discuten sobre un tema, frente a un grupo de participantes, al finalizar dicha exposición el grupo de educandos, participan con preguntas a los expositores. En este método se requiere de un moderador quien a su vez aclarará conceptos y sintetizará los puntos de vista planteados.

- Corrillos.- Consiste en formar pequeños grupos para analizar y discutir ciertos temas, se nombra a un moderador y a un secretario. - Para cada pequeño grupo, al secretario se le entregará la lista de las actividades a realizar, una guía del análisis y la discusión, así como información sobre el tema. En cada grupo se llevará a efecto la discusión respectiva, y cuando lo requiera el instructor recurrirá al secretario para que le exprese los resultados, se aclaren las dudas y se obtengan conclusiones finales.

- Diálogos simultáneos.- Reside en discutir un tema por parejas, para obtener una opinión sobre determinado punto. El moderador es el instructor y es el que expone conceptos e ideas que son dialogados por las parejas, esta técnica sirve para aumentar o reafirmar conocimientos, dando así gran dinamismo a las tareas de aprendizaje.

- Tormenta de ideas.- Consiste en formar grupos, para que cada integrante manifieste sus ideas referentes a resolver un problema o desarrollar un proyecto y/o actividad, se estimula la participación y creatividad y se recomienda que todas las ideas sean tomadas en cuenta, -- más no deben ser juzgadas.

- Estudio de casos.- El grupo estudia y analiza exhaustivamente un caso dado, para proponer soluciones. Comprende tres etapas principales.

a) Elaboración de un documento en el que se describe el caso que va a estudiarse, éste se distribuye entre los participantes.

b) El grupo estudia el caso, identifica el problema, hace una ponderación del mismo y considera soluciones posibles.

c) El instructor dirige la solución ya que la finalidad es, el de encontrar la mejor.

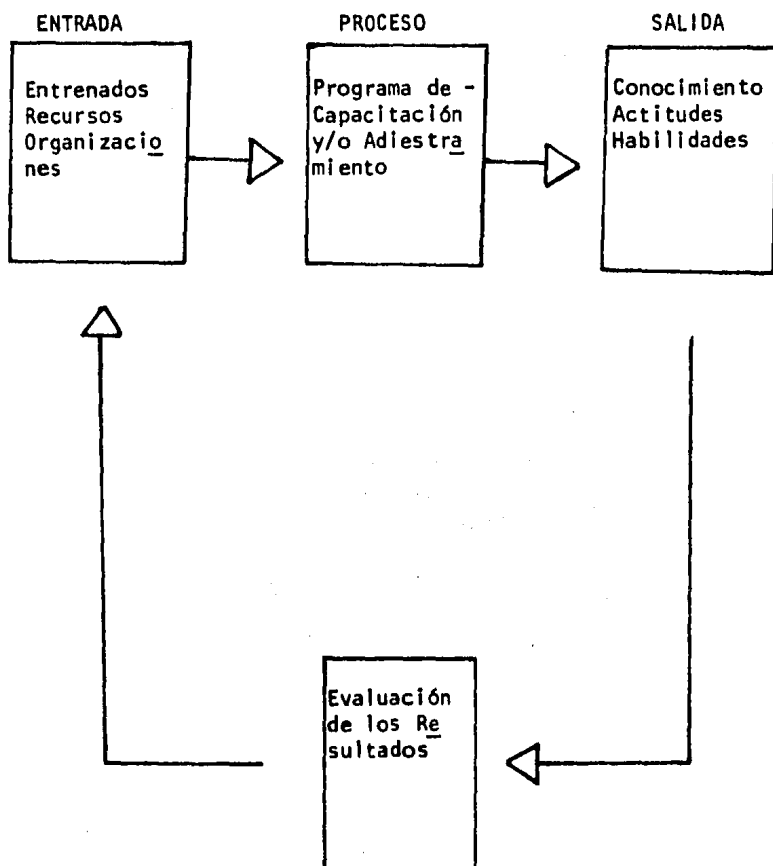
- **Método demostrativo.**- Como su nombre lo indica el instructor realiza las actividades y el grupo observa, explica las mismas, dando mayor relevancia a aquéllos aspectos importantes, repite la demostración tantas veces sea necesario a fin de resolver dudas y asegurarse de que los participantes han comprendido, una vez logrado esto, cada participante explica la operación y la ejecuta con ayuda del instructor, quién señala los aciertos y corrige los errores.

- **Juegos Vivenciales.**- Se procura en el mismo, independientemente de integrar pequeños grupos, generar la competencia entre los participantes. Su propósito es el de crear conciencia, sensibilizar y cambiar actitudes, se manejan en este método algún tema o actividad a realizar, y su intención es el conocer el potencial de los participantes para hacer frente a los problemas.

- **Dramatización.**- Reside en representar algún rol o papel cuya dirección no se debe de cambiar, y esa representación debe estar relacionada con alguna situación hipotética, los que fungen como observadores, harán anotaciones y al final, se harán aclaraciones, corregirán dudas y se plantearán soluciones.

5.10 LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO VISTO COMO SISTEMA

Cómo podemos recordar un sistema es: cualquier ente que recibe algo lo procesa y produce algo. Del mismo modo podemos considerar a la capacitación y al adiestramiento, pues lo podemos ejemplificar así:



Ahora bien, podemos comprender que la capacitación y el adiestramiento deben considerarse como un ciclo. Entendemos por ciclo a la operación que se inicia, se desarrolla, se termina y constantemente se repite. Dicha función deberá de efectuarse sistemáticamente pues como ya se ha mencionado es vital para el desarrollo de una organización,

Por otra parte la capacitación y adiestramiento suponen dos términos: Instructor y aprendiz que brevemente definidos quedaría así:

Instructores.-Personal perteneciente a cualquier nivel jerárquico, especialista en determinada actividad, que transmite sus conocimientos, los cuales deberán proporcionarlos de manera organizada hacia el personal que necesita aprender.

Aprendices.-Personal perteneciente a cualquier nivel jerárquico - que necesita aprender para mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad.

Del mismo modo esta función supone la relación instrucción por aprendizaje.

Instrucción.-Es la estructuración del aprendizaje de cierta actividad, mientras que el aprendizaje es lograr un cambio de conducta de -- acuerdo con lo establecido por el programa.

CAPITULO 6**INVESTIGACION DE CAMPO**

6.1 MARCO DE REFERENCIA.

La industria galletera a la cual nos referimos se encuentra ubicada en el Distrito Federal, Av. Inguarán # 5752 Colonia Granjas Modernas.

Brevemente descrita, diremos que es una industria de origen mexicana de reconocido prestigio nacional, con instalaciones en operación - distribuidas en el interior de la República Mexicana: Ciudad Obregón, - Monterrey, Celaya, Querétaro, Estado de México y Mérida; dedicada a la elaboración de productos de consumo, fundamentalmente alimenticios, -- entre ellos tenemos producción de galletas, pastas, aceite comestible, manteca vegetal, harinas preparadas, molienda de trigo, molienda de - arroz, polietileno, alimentos infantiles, así como producción de chocolates, gelatinas y alimento para canes.

Participa en un amplio porcentaje en el mercado de galletas y pastas siendo sus competidores empresas cuya fuerza es regional. Podemos decir que a nivel nacional en los dos productos antes mencionados, do - mina el mercado ampliamente. En cuanto a los otros productos su participación de mercado es menor.

La razón por la cual de que estos productos tengan una participa - ción menor, se debe a que, dicha industria no cuenta con capacidad de producción suficiente para atender el mercado nacional, por tal motivo - se comercializa basicamente en los mercados de la costa del pacífico. - Estos productos estan bajo estricto control de precios, lo que ha impe - dido hacer inversiones para incrementar su planta de producción.

Cuenta con una política definida y permanente de:

- Calidad y servicio al cliente.
- Seriedad, cordialidad y honestidad en su operación administrativa, financiera, su producción y comercialización.
- Cumplimiento y respeto al ordenamiento jurídico, legal y fiscal - del que participa.

- Que cree en el esparcimiento de la sociedad a quien sirve y proporciona alegría, cordialidad y calidad.
- Que debe obtener una rentabilidad justa, de acuerdo a los parámetros donde opera; merecedora de un trato justo por parte del gobierno.
- Empresa que respeta y mantiene el concepto de la calidad humana y la dignidad individual.
- Que busca la mejor interrelación entre todos los individuos que participan en su quehacer general y particular,
- Interesada por atender, en la medida de su capacidad, los problemas de su entorno social.

Por lo que corresponde a sus objetivos, tenemos que el principal de ellos es: llegar a través del equipo de ventas y centros de distribución con eficiencia al lugar donde se encuentra el consumidor.

Otros objetivos importantes son:

- Comercializar dentro de la filosofía esencial que es:
"Productos de calidad y servicio al cliente".
- Investigar constantemente las necesidades de los consumidores, adelantándose así a las tendencias del mercado; modificando productos existentes o lanzando nuevos desarrollos tanto en productos como en sistemas de mercadeo y distribución.

Las actividades en las oficinas de dicha planta están encaminadas a dar atención y servicio a sus centros de distribución, y por supuesto a clientes y consumidores.

Para lograr coordinar adecuadamente las actividades cuenta con la colaboración de varias áreas, siendo éstas: Ventas, Operaciones, Administración, Mercadotecnia, Relaciones Industriales y Exportaciones.

Actualmente está en una etapa bastante avanzada de desarrollo de nuevos productos dentro de sus nuevas líneas.

Muy pronto podrán conocerse públicamente los detalles específicos de cada uno de los nuevos productos que definitivamente mejorará aún más la penetración e imagen de esta industria en el mercado.

6.2 INVESTIGACION PRELIMINAR

De acuerdo a la importancia de la capacitación y el adiestramiento, se desprende la necesidad de realizar un estudio tendiente a mejorar las aptitudes y actitudes del trabajador perteneciente a una industria galletera, para que en el desempeño de las operaciones, empresa y trabajadores obtengan las perspectivas de éxito más convenientes.

Este estudio tiene por finalidad detectar necesidades de capacitación y/o adiestramiento, así como la propuesta de un programa dirigido al nivel operativo, del área elaboración de galletas (empaque, amases, máquinas y hornos), que satisfaga dichos requerimientos.

Al contar con el apoyo de la Gerencia de Relaciones Industriales, para la realización del presente estudio se prosiguió a la obtención de datos que reflejaran de una u otra manera el desempeño actual de -- los trabajadores de producción de galletas. Por su parte el departamento de Producción proporcionó los siguientes datos:

El desperdicio de materia prima se ha establecido en 4%, registrándose actualmente el 7.3%, y el tiempo perdido se ha venido también incrementando de 5% a 10.7% actualmente. Al existir problemas con la producción podemos advertir la existencia de las siguientes situaciones:

- 1.- Falta de recursos materiales y técnicos para producir.
- 2.- Deficiencia del personal en el desempeño de sus actividades.

Es necesario mencionar, que en dicha empresa, no se han llevado a cabo programas sistemáticos de capacitación y adiestramiento, por lo cual nos dimos cuenta que los trabajadores no se encuentran actualizados respecto a las demandas de su puesto.

Estas situaciones como podemos comprender, demandan una investigación, que señale los factores que interrumpen el adecuado funcionamiento de las actividades dentro de la empresa.

6.3 PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

Actividades	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planteamiento del problema.	■	■	■	■																
Planteamiento de la hipótesis																				
Objetivos																				
Delimitación de la Investigación																				
Marco de referencia																				
Investigación preliminar.																				
Planeación de la investigación.																				
Método básico de recolección de datos																				
Determinación de la muestra																				
Diseño y aplicación de cuestionarios																				
Tabulación de resultados																				
Análisis de resultados																				
Elaboración del programa.																				
Conclusiones y recomendaciones																				
Presentación																				

6.4 METODO BASICO DE RECOLECCION DE DATOS

La recolección de datos se realizó, mediante observación y aplicación de cuestionarios fundamentalmente.

Por medio de la observación, se obtuvieron conocimientos de las actividades que realizan los trabajadores, esto nos permitió relacionar los fenómenos observados con la hipótesis planteada.

Con la aplicación de cuestionarios nos dirigimos a un mayor número de personas, buscando también reducir la subjetividad en la observación.

Debido a que la producción es continua, estos métodos resultaron los más apropiados, pues requirieron poco tiempo al personal.

6.4.1 OBSERVACION

Mediante observación directa, se detectaron los siguientes problemas, en el desempeño del trabajo.

AREA DE AMASES.

- Los trabajadores generalmente no usan la carta de amasador
- Actualmente no cuentan, con el equipo de trabajo necesario.
- Desconocen generalmente los tipos de amasado.
- No tienen conocimientos básicos sobre el mantenimiento de su máquina,
- Existen personas con nivel de escolaridad bajo.

AREA DE MAQUINAS.

- Tienen dificultad, los trabajadores al arrancar otro equipo para -- trabajar el amasado.
- No dominan la velocidad de las bandas, para todo tipo de amasado.
- No tienen conocimientos básicos sobre el mantenimiento de su máquina.

AREA DE HORNOS

- No existe uniformidad en el encendido de éstos.
- No tienen conocimientos básicos sobre el mantenimiento de hornos.
- Su nivel de escolaridad es bajo.

AREA DE EMPAQUE

Nota.- En esta área, el puesto que requiere atención especial, es el de operador de máquinas empacadoras, ya que los demás puestos no presentan mayor dificultad, en el ejercicio de sus actividades, por ser éstas --- sencillas.

OPERADORES DE MAQUINAS EMPACADORAS.

- Tienen problemas en el ajuste de discos selladores, mordanzas y ---
ajuste de guías tope.
- No cuentan con equipo necesario para el desempeño de su trabajo.
- Desconocen las condiciones de mantener en buen estado su maquinaria.

6.5 DETERMINACION DE LA MUESTRA.

El tipo de muestreo utilizado, ha sido por Conglomerados, puesto -- que es el que más se adecúa, a la población investigada que es de 116 - trabajadores del nivel operativo. Este consiste en seleccionar primero - al azar grupos llamados conglomerados, de elementos individuales de la - población, siendo estos empaque, amases, máquinas y hornos. Posteriormente se tomó una submuestra de cada área en relación a los diferentes puestos, constituyendo así la muestra global, siendo ésta de 89 trabajadores.

Puesto	No. Trabajadores	%	Unidades
Empaque	63	54	48
Amases	25	21	19
Máquinas	23	20	18
Hornos	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>4</u>
	116	100	89

La población es finita, por lo tanto la fórmula aplicada ha sido la --- siguiente:

$$n = \frac{Z^2 N pq}{E^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

$n = ?$

$Z = 95\%$ en tablas 1.96

$P = .5$

$q = .5$

$E = .05$

$N = 116$

Substituyendo en la fórmula

$$n = \frac{1.96^2 (116) (.5) (.5)}{.05^2 (116-1) + 1.96^2 (.5) (.5)} = \frac{3.8416 (116) (.5) (.5)}{.0025 (115) + 3.8416 (.5) (.5)}$$

$$\frac{111.4064}{.2875 + .9604} = \frac{111.4064}{1.2479} = 89 \text{ Tamaño de la muestra}$$

Cada área, está conformada por el siguiente número de trabajadores:

EMPAQUE

Puesto	No. Trabajadores	%	Unidades
Empacador	42	67%	32
Empapelador	5	8	4
Varios	4	6	3
Engomador	3	4	2
Enfaldador	3	4	2
Operador	2	4	2
Engrapador	2	4	2
Pesador	2	2	1
	<u>63</u>	<u>99</u>	<u>48</u>

AMASES	No. Trabajadores	%	Unidades
Ayudante de Amasador	13	52	10
Amasador	12	48	9
	<u>25</u>	<u>100</u>	<u>19</u>

MAQUINAS

Alimentador	12	52	9
Maquinista	11	48	9
	<u>23</u>	<u>100</u>	<u>18</u>

HORNOS

Hornero	3	60	2
Encargado de hornos	2	40	2
	<u>5</u>	<u>100</u>	<u>4</u>

6.6 DISEÑO Y APLICACION DE CUESTIONARIOS.

El estudio comprende la proposición de un programa de capacitación y/o adiestramiento, en las áreas de empaque, amases, máquinas y hornos, por lo cual se diseñó un cuestionario para cada una de éstas, siendo éstos similares, ya que difieren en pocas preguntas.

Primeramente se aplicó un cuestionario piloto a un número determinado de trabajadores en cada área de trabajo con estructura abierta, para permitir al trabajador expresar libremente su opinión, al existir uniformidad en las respuestas se procedió a cerrar las preguntas con un lenguaje sencillo, para una mejor comprensión por parte de los trabajadores.

Los cuestionarios se elaboraron en forma dosificada abarcando aspectos personales del entrevistado, cuestiones generales de capacitación y adiestramiento, relaciones humanas, aspectos de higiene y seguridad industrial, y preguntas referentes al desperdicio de materia prima.

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

AREA EMPAQUE

El presente cuestionario, tiene como finalidad realizar una investigación para recepción profesional, por lo cual, agradecemos su cola-boración, siendo preciso en sus respuestas.

1.- Puesto que desempeña

- | | |
|----------------|---------------|
| 1. Empacador | 5. Enfaldador |
| 2. Empapelador | 6. Operador |
| 3. Varios | 7. Engrapador |
| 4. Engomador | 8. Pesador |

2.- Antigüedad en el puesto.

- | | |
|--------------------|----------------------|
| 1. Menos de un año | 3. De 5 a 10 años |
| 2. De 1 a 5 años | 4. De 10 en adelante |

3.- Escolaridad

- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| 1. Primaria no terminada | 3. Secundaria no terminada |
| 2. Primaria terminada | 4. Secundaria terminada |

4.- Edad.

- | | |
|--------------------|----------------------|
| 1. Hasta 20 años | 4. De 31 a 35 años |
| 2. De 21 a 25 años | 5. De 36 a 40 años |
| 3. De 26 a 30 años | 6. De 41 en adelante |

5.- Sexo

- | | |
|-------------|--------------|
| 1. Femenino | 2. Masculino |
|-------------|--------------|

6. Estado civil

- | | |
|------------|-----------|
| 1. Soltero | 2. Casado |
|------------|-----------|

7.- Ha recibido cursos de capacitación para el desempeño de su trabajo

- | | |
|-------|-------|
| 1. Si | 2. No |
|-------|-------|

24.- Considera usted que hay desperdicio en la producción.

1. Si

2. No

25.- Es frecuente el desperdicio de materia prima

1. Si

2. No

26.- Por qué causas considera que se da el desperdicio de materia prima

1. Por falta de capacitación y adiestramiento.

3. Por no desempeñar adecuadamente el trabajo.

2. Por mal estado de maquinaria

4. Por falta de higiene industrial.

27.- Que medidas sugiere para evitar el desperdicio de materia prima

1. Mantener en buen estado herramientas y maquinaria

4. Proporcionar capacitación.

2. Mejorar las instalaciones eléctricas

5. Desempeñar adecuadamente el trabajo.

3. Pesar y medir correctamente los ingredientes.

28.- Le afecta el desperdicio de materia prima

1. Si

2. No.

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

AREA AMASES

El presente cuestionario, tiene como finalidad realizar una inves tigación para recepción profesional, por lo cual agradecemos su cola - boración, siendo preciso en sus respuestas.

1.- Puesto que desempeña

- | | |
|-------------------------|-------------|
| 1. Ayudante de amasador | 2. Amasador |
|-------------------------|-------------|

2.- Antigüedad en el puesto

- | | |
|-------------------|----------------------|
| 1. Menos de 1 año | 3. De 5 a 10 años |
| 2. De 1 a 5 años | 4. De 10 en adelante |

3.- Escolaridad.

- | | |
|----------------------------|-------------------------|
| 1. Primaria no terminada | 4. Secundaria terminada |
| 2. Primaria terminada | |
| 3. Secundaria no terminada | |

4.- Edad.

- | | |
|--------------------|----------------------|
| 1. Hasta 20 años | 5. De 36 a 40 años |
| 2. De 21 a 25 años | 6. De 41 en adelante |
| 3. De 26 a 30 años | |
| 4. De 31 a 35 años | |

5.- Sexo.

- | | |
|-------------|--------------|
| 1. Femenino | 2. Masculino |
|-------------|--------------|

6.- Estado civil

- | | |
|------------|-----------|
| 1. Soltero | 2. Casado |
|------------|-----------|

7.- Ha recibido cursos de capacitación para el desempeño de su trabajo.

- | | |
|-------|-------|
| 1. Si | 2. No |
|-------|-------|

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 1. Que se impartan cursos de capacitación y adiestramiento. | 4. Respetar las instrucciones dadas. |
| 2. Contar con herramientas y materiales en buenas condiciones | 5. Mantenimiento de maquinaria. |
| 3. Mejorar las condiciones de higiene y seguridad industrial. | |
- 17.- Le gustaría realizar otro tipo de actividad aparte de la que actualmente desempeña, en su trabajo.
- | | |
|-------|-------|
| 1. Si | 2. No |
|-------|-------|
- 18.- Se lleva bien con sus compañeros de trabajo
- | | |
|-------|-------|
| 1. Si | 2. No |
|-------|-------|
- 19.- Considera que existe una comunicación adecuada con su jefe.
- | | |
|-------|--------|
| 1. Si | 2. No. |
|-------|--------|
- 20.- Que sugerencias daría para el mejoramiento de las relaciones con sus compañeros y jefes.
1. Reuniones periódicas
 2. Comunicación adecuada
 3. Formar equipos deportivos.
- 21.- Considera que las medidas de higiene y seguridad se cumplen.
- | | |
|-------|--------|
| 1. Si | 2. No. |
|-------|--------|
- 22.- La limpieza e iluminación de su área de trabajo le parecen.
- | | | | | |
|--------------|--------------|----------|------------|---------|
| Limpieza | 1. Excelente | 2. Buena | 3. Regular | 4. Mala |
| Iluminación: | 1: Excelente | 2: Buena | 3: Regular | 4: Mala |
- 23.- Hay frecuentes accidentes de trabajo en la empresa.
- | | |
|-------|-------|
| 1. Si | 2. No |
|-------|-------|
- 24.- Porque causas considera usted que se han presentado accidentes de trabajo.

- | | |
|--|--|
| 1. Por descuido- | 4. Por falta de seguridad e -
higiene. |
| 2. Por mal manejo de herramien <u>tas</u>
de trabajo. | 5. Por no usar el equipo de tra <u>ba</u>
bajo. |
| 3. Por mal estado de herramien <u>tas</u>
o maquinaria. | |

25.- Considera usted que hay desperdicio en la producción.

- | | |
|-------|-------|
| 1. Si | 2. No |
|-------|-------|

26.- Es frecuente el desperdicio de materia prima

- | | |
|-------|-------|
| 1. Si | 2. No |
|-------|-------|

27.- Por que causas considera que se da el desperdicio de materia prima.

- | | |
|---|--|
| 1. Por falta de capacitación
y adiestramiento. | 3. Por no desempeñar adecuada-
mente el trabajo |
| 2. Por mal estado de maquinaria | 4. Por falta de higiene indus-
trial. |

28.- Que medidas sugiere para evitar el desperdicio de materia prima.

- | | |
|--|--|
| 1. Mantener en buen estado herra <u>ma</u>
nijas y maquinaria | 4. Proporcionar capacitación al
trabajador. |
| 2. Mejorar las instalaciones eléc <u>tr</u>
icas. | 5. Desempeñar adecuadamente -
el trabajo. |
| 3. Pesar y medir correctamente
los ingredientes. | |

29.- Le afecta el desperdicio de materia prima

- | | |
|-------|-------|
| 1. Si | 2. No |
|-------|-------|

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

AREA MAQUINAS

El presente cuestionario tiene como finalidad realizar una investigación para recepción profesional, por lo cual agradecemos su colaboración, siendo preciso en sus respuestas.

1.- Puesto que desempeña.

- | | |
|----------------|---------------|
| 1. Alimentador | 2. Maquinista |
|----------------|---------------|

2.- Antigüedad en el puesto

- | | |
|-------------------|----------------------|
| 1. Menos de 1 año | 3. De 5 a 10 años |
| 2. De 1 a 5 años | 4. De 10 en adelante |

3.- Escolaridad

- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| 1. Primaria no terminada | 3. Secundaria no terminada |
| 2. Primaria terminada | 4. Secundaria terminada |

4.- Edad.

- | | |
|--------------------|----------------------|
| 1. Hasta 20 años | 4. De 31 a 35 años |
| 2. De 21 a 25 años | 5. De 36 a 40 años |
| 3. De 26 a 30 años | 6. De 41 en adelante |

5.- Sexo.

- | | |
|-------------|--------------|
| 1. Femenino | 2. Masculino |
|-------------|--------------|

6.- Estado civil

- | | |
|------------|-----------|
| 1. Soltero | 2. Casado |
|------------|-----------|

7.- Ha recibido cursos de capacitación para el desempeño de su trabajo.

- | | |
|-------|-------|
| 1. Si | 2. No |
|-------|-------|

8.- Considera que es necesario impartir cursos de capacitación y --- adiestramiento.

- | | |
|-------|--------|
| 1. Si | 2. No. |
|-------|--------|

CUESTIONARIO

AREA HORNOS

El presente cuestionario, tiene como finalidad realizar una investigación para recepción profesional, por lo cual, agradecemos su colaboración, siendo preciso en sus respuestas.

1.- Puesto que desempeña.

- | | |
|------------|------------------------|
| 1. Hornero | 2. Encargado de hornos |
|------------|------------------------|

2.- Antigüedad en el puesto

- | | |
|---------------------|-----------------------|
| 1. Menos de un año. | 3. De 5 a 10 años. |
| 2. De 1 a 5 años. | 4. De 10 en adelante. |

3.- Escolaridad.

- | | |
|---------------------------|-----------------------------|
| 1. Primaria no terminada. | 3. Secundaria no terminada. |
| 2. Primaria terminada. | 4. Secundaria terminada. |

4.- Edad.

- | | |
|--------------------|----------------------|
| 1. Hasta 20 años | 4. De 31 a 35 años |
| 2. De 21 a 25 años | 5. De 36 a 40 años |
| 3. De 26 a 30 años | 6. De 41 en adelante |

5. Sexo.

- | | |
|-------------|--------------|
| 1. Femenino | 2. Masculino |
|-------------|--------------|

6.- Estado civil

- | | |
|------------|-----------|
| 1. Soltero | 2. Casado |
|------------|-----------|

7.- Ha recibido cursos de capacitación para el desempeño de su trabajo,

- | | |
|-------|--------|
| 1. Si | 2. No. |
|-------|--------|

8.- Considera que es necesario impartir cursos de capacitación y adiestramiento.

- | | |
|-------|--------|
| 1. Si | 2. No. |
|-------|--------|

17. Le gustaría realizar otro tipo de actividad aparte de la que -
actualmente desempeña.
1. Sí 2. No
18. Se lleva bien con sus compañeros de trabajo.
1. Sí 2. No
19. Considera que existe una comunicación adecuada con su jefe.
1. Sí 2. No
20. Qué sugerencias daría para el mejoramiento de las relaciones con
sus compañeros y jefes.
1. Reuniones periódicas
2. Comunicación adecuada
3. Formar equipos deportivosj
21. Considera que las medidas de higiene y seguridad se cumplen.
1. Sí 2. No
22. La limpieza e iluminación de su área de trabajo le parecen.
- | | | | | |
|-------------|--------------|----------|------------|---------|
| Limpieza | 1. Excelente | 2. Buena | 3. Regular | 4. Mala |
| Iluminación | 1. Excelente | 2. Buena | 3. Regular | 4. Mala |
23. Hay frecuentes accidentes de trabajo en la empresa.
1. Sí 2. No
24. Porque causas considera usted que se han presentado accidentes
de trabajo.
- | | |
|--|--|
| 1. Por descuido. | 4. Por falta de seguridad e --
higiene. |
| 2. Por mal manejo de herra
mienta de trabajo. | 5. Por no usar el equipo de
trabajo. |
| 3. Por mal estado de herra
mienta o maquinaria. | |

6.7 TABULACION DE RESULTADOS

La tabulación se efectuó de manera manual, elaborando de cada pregunta un cuadro estadístico formado por frecuencias absolutas y relativas de cada respuesta.

Nota: En dicha tabulación se presentan algunos cuadros sin total; ya que hubo más de una respuesta, situación por la cual exceden del 100%

A continuación se presentan dichos cuadros.

AREA EMPAQUE

1.- Puesto que desempeña	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Empacador	32	67
2. Empapelador	4	8
3. Varios	3	6
4. Engomador	2	4
5. Enfaldador	2	4
6. Operador	2	4
7. Engrapador	2	4
8. Pesador	1	2
Total	48	100

2.- Antigüedad en el puesto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Menos de 1 año	24	50
2. De 1 a 5 años	23	48
3. De 5 a 10 años	0	0
4. De 10 en adelante	1	2
Total	48	100

3.- Escolaridad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Primaria no terminada	5	10
2. Primaria terminada	20	42
3. Secundaria no terminada	9	19
4. Secundaria terminada	14	29
Total	48	100

4.- Edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Hasta 20 años	7	15
2. De 21 a 25 años	27	56
3. De 26 a 30 años	10	21
4. De 31 a 35 años	3	6
5. De 36 a 40 años	0	0
6. De 41 en adelante	1	2
Total	48	100

5.- Sexo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Femenino	39	81
2. Masculino	9	19
Total	48	100

6.- Estado civil	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Soltero	24	50
2. Casado	24	50
Total	48	100

7.- Ha recibido cursos de capacitación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	9	19
2. No	39	81
Total	48	100

8.- Considera que es necesaria la capacitación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	48	100
2. No	0	0
Total	48	100

9.- Esta dispuesto a recibir un curso de capacitación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	48	100
2. No	0	0
Total	48	100

10.- En que horario esta dispuesto a recibir el curso	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. En horas de trabajo	20	42
2. Fuera de horas de trabajo	25	52
No contestaron	3	6
Total	48	100

11.- Que temas considera que sea necesario tratar	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Instrucción primaria	9	19
2. Mantenimiento básico de su máquina	13	27
3. Manejo de maquinaria para empaque de galleta	25	52
4. Seguridad e higiene en el trabajo	21	44
5. Otros	7	15

12.- Tiene problemas con el trabajo que - desempeña	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	4	8
2. No	44	92
Total	48	100

13.- Cuenta con todas las herramientas para realizar su trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	35	73
2. No	11	23
No contestaron	2	4
Total	48	100

14.- Puede manejar cualquier equipo para empaquetar de galleta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	3	6
2. No	44	92
No contestó	1	2
Total	48	100

15.- Que recomendaciones daría para desem- peñar mejor su trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Que se impartan cursos de capacitación	25	52
2. Contar con herramientas y materiales en buenas condiciones	3	6
3. Mejorar las condiciones de seguridad e higiene industrial	5	10
4. Respetar las instrucciones dadas	7	15
5. Mantenimiento de maquinaria	4	8
No contestaron	4	8
Total	48	100

16.- Le gustaría realizar otra actividad aparte de la que actualmente desempeña en su trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	46	96
2 No	1	2
No contestó	1	2
Total	48	100

17.- Se lleva bien con sus compañeros de trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	41	85
2 No	7	15
Total	48	100

18.- Considera que existe comunicación -- adecuada con su jefe	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	40	83
2. No	8	17
Total	48	100

19.- Sugerencias para mejorar las relaciones con sus compañeros y jefes	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Reuniones periódicas	10	21
2. Comunicación adecuada	28	58
3. Formar equipos deportivos	7	15
No contestaron	3	6
Total	48	100

20.- Considera que las medidas de higiene y seguridad se cumplen	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	23	48
2. No	25	52
Total	48	100

21.- La limpieza e iluminación de su área le parecen	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Limpieza:		
1. Excelente	5	10
2. Buena	25	52
3. Regular	18	37
4. Mala	0	0
Total	48	100
Iluminación:		
1. Excelente	8	17
2. Buena	25	52
3. Regular	15	31
4. Mala	0	0
Total	48	100

22.- Hay frecuentes accidentes de trabajo en la empresa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	31	65
2. No	17	35
Total	48	100

23.- Porqué causas considera que se han - presentado accidentes	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Por descuido	35	73
2. Por mal manejo de herramientas de trabajo	9	19
3. Por mal estado de herramientas o maquinaria	5	10
4. Por falta de seguridad e higiene	20	42
5. Por no usar el equipo de trabajo	8	17

24.- Considera que hay desperdicio en la producción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	39	81
2. No	8	17
No contestó	1	2
Total	48	100

25.- Es frecuente el desperdicio de materia prima	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	36	75
2. No	10	21
No contestaron	2	4
Total	48	100

26.- Porqué causas considera que se da el desperdicio de materia prima	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Por falta de capacitación y adiestramiento.	25	52
2. Por mal estado de maquinaria	10	21
3. Por no desempeñar adecuadamente el trabajo	0	0
4. Por falta de higiene industrial	13	27
Total	48	100

27.- Que medidas sugiere para evitar el desperdicio de materia prima	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Mantener en buen estado herramienta y maquinaria	6	12
2. Mejorar las instalaciones eléctricas	2	4
3. Pesar y medir correctamente los ingredientes	10	21
4. Mejorar la calidad de harinas	4	8
5. Desempeñar adecuadamente el trabajo	19	40
No contestaron	7	15
Total	48	100

28.- Le afecta el desperdicio de materia prima	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	20	42
2. No	23	48
No contestaron	5	10
Total	48	100

AREA AMASES

1.- Puesto que desempeña	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Ayudante de amasador	10	52
2. Amasador	9	48
Total	19	100

2.- Antigüedad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Menos de 1 año	10	53
2. De 1 a 5 años	7	37
3. De 5 a 10 años	2	10
4. De 10 en adelante	0	0
Total	19	100

3.- Escolaridad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Primaria no terminada	4	21
2. Primaria terminada	12	63
3. Secundaria no terminada	1	5
4. Secundaria terminada	2	10
Total	19	100

4.- Edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Hasta 20 años	2	10
2. De 21 a 25 años	10	53
3. De 26 a 30 años	2	10
4. De 31 a 35 años	3	16
5. De 36 a 40 años	2	10
6. De 41 en adelante	0	0
Total	19	100

5.- Sexo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Femenino	0	0
2. Masculino	19	100
Total	19	100

6.- Estado civil	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1.- Soltero	9	47
2.- Casado	10	53
Total	19	100

7.- Ha recibido cursos de capacitación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	6	32
2. No	13	68
Total	19	100

8.- Considera que es necesaria la capacitación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	19	100
2. No	0	0
Total	19	100

9.- Está dispuesto a recibir un curso de capacitación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	19	100
2. No	0	0
Total	19	100

10.- En que horario esta dispuesto a recibir el curso	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. En horas de trabajo	9	47
2. Fuera de horas de trabajo	9	47
No contestó	1	5
Total	19	100

11.- Que temas considera que sea necesario tratar	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Instrucción primaria	5	26
2. Mantenimiento básico de su máquina	13	68
3. Materias primas y uso adecuado de instrumentos de medición	17	89
4. Seguridad e higiene en el trabajo	9	47
5. Otros	0	0

12.- Tiene problemas con el trabajo que desempeña	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	4	21
2. No	15	79
Total	19	100

13.- Cuenta con todas las herramientas para realizar su trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	10	53
2. No	9	47
Total	19	100

14.- Conoce las consecuencias de alterar la combinación de ingredientes utilizados en la elaboración de galletas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	10	53
2. No	9	47
Total	19	100

15.- Puede realizar cualquier otro tipo de amases	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	7	37
2. No	11	58
No contestó	1	5
Total	19	100

16.- Que recomendaciones daría para desempeñar mejor su trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Que se impartan cursos de capacitación	4	21
2. Contar con herramientas y maquinaria en buenas condiciones	6	32
3. Mejorar las condiciones de higiene y seguridad industrial	1	5
4. Respetar las instrucciones dadas	6	32
5. Que las materias primas estén en buenas condiciones	1	5
No contestó	1	5
Total	19	100

17.- Le gustaría realizar otra actividad aparte de la que actualmente desempeña en su trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	18	95
2. No	1	5
Total	19	100

18.- Se lleva bien con sus compañeros de trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	19	100
2. No	0	0
Total	19	100

19.- Considera que existe una comunicac <u>o</u> n adecuada con su jefe	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	14	74
2. No	5	26
Total	19	100

20.- Sugerencias para mejorar las relaciones con sus compañeros y jefes -	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Reuniones periódicas	7	37
2. Comunicación adecuada	9	47
3. Formar equipos deportivos	2	10
No contestó	1	5
Total	19	100

21.- Se cumplen las medidas de seguridad e higiene	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	6	32
2. No	13	68
Total	19	100

22.- La limpieza e iluminación de su área le parecen	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Limpieza:		
1. Excelente	1	5
2. Buena	7	37
3. Regular	11	58
4. Mala	0	0
Total	19	100
Iluminación		
1. Excelente	4	21
2. Buena	9	47
3. Regular	6	32
4. Mala	0	0
Total	19	100

23.- Hay frecuentes accidentes de trabajo en la empresa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	13	68
2. No	6	32
Total	19	100

24.- Por qué causas considera que se han presentado accidentes	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Por descuido	13	68
2. Por mal manejo de herramienta de trabajo	5	26
3. Por mal estado de herramientas	3	16
4. Por falta de seguridad e higiene	11	58
5. Por no usar el equipo de trabajo	4	21

25.- Considera que hay desperdicio en la producción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	18	95
2. No	1	5
Total	19	100

26.- Es frecuente el desperdicio de materia prima	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	15	79
2. No	4	21
Total	19	100

27.- Por que causas considera que se da el desperdicio de materia prima	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Por falta de capacitación y adiestramiento.	10	53
2. Por mal estado de maquinaria	3	16
3. Por no desempeñar adecuadamente el trabajo	1	5
4. Por falta de higiene industrial	5	26
Total	19	100

28.- Que medidas sugiere para evitar el desperdicio de materia prima	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Mantener en buen estado de herramientas y maquinaria	5	26
2. Mejorar las instalaciones eléctricas	2	10
3. Pesar y medir correctamente los ingredientes	4	21
4. Mejorar la calidad de las harinas	3	16
5. Desempeñar adecuadamente el trabajo	3	16
No contestaron	2	10
Total	19	100

29.- Le afecta el desperdicio de materia prima	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	11	58
2. No	7	37
No contestaron	1	5
Total	19	100

AREA MAQUINAS

1.- Puesto que desempeña	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1.- Alimentador	9	52
2. Maquinista	9	48
Total	18	100

2.- Antigüedad en el puesto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1.- Menos de 1 año	6	33
2.- De 1 a 5 años	8	44
3.- De 5 a 10 años	2	11
4.- De 10 en adelante	2	11
Total	18	100

3.- Escolaridad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1.- Primaria no terminada	1	5
2.- Primaria terminada	7	39
3.- Secundaria no terminada	2	11
4.- Secundaria terminada	7	39
No contestó	1	5
Total	18	100

4.- Edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1.- Hasta 20 años	8	44
2.- De 21 a 25 años	2	11
3.- De 26 a 30 años	3	17
4.- De 31 a 35 años	2	11
5.- De 36 a 40 años	1	6
6.- De 41 en adelante	2	11
Total	18	100

5.- Sexo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1.- Femenino	1	6
2.- Masculino	17	94
Total	18	100

6.- Estado civil	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1.- Soltero	10	56
2.- Casado	8	44
Total	18	100

7.- Ha recibido cursos de capacitación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1.- SI	3	17
2 No	15	83
Total	18	100

8.- Considera que es necesaria la capacitación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1.- Si	17	94
2.- No	1	6
Total	18	100

9.- Está dispuesto a recibir en curso de capacitación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1.- Si	17	94
2.- No	0	0
No contestó	1	6
Total	18	100

10.- En que horario esta dispuesto a recibir el curso	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1.- En horas de trabajo	4	22
2.- Fuera de horas de trabajo	12	67
No contestó	2	11
Total	18	100

11.- Que temas considera que sea necesario trata	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1.- Instrucción primaria	3	17
2.- Mantenimiento básico de su máquina	10	5
3.- Manejo de maquinaria para cualquier tipo de galleta	13	72
4.- Seguridad e higiene en el trabajo	2	44
5.- Otros	3	17

12.- Tiene problemas con el trabajo que desempeña	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1.- Si	3	17
2.- No	15	83
Total	18	100

13.- Cuenta con todas las herramientas para realizar su trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1.- Si	15	83
2.- No	3	17
Total	18	100

14.- Si un amase no reúne las características puede remendiarlo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	3	17
2. No	15	83
Total	18	100

15.- Puede manejar cualquier maquinaria	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1.- Si	8	44
2.- No	10	56
Total	18	100

16.- Que recomendaciones daría para desempeñar mejor su trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Que se impartan cursos de capacitación	4	22
2. Contar con herramientas y maquinaria en buenas condiciones	3	17
3. Mejorar las condiciones de seguridad e higiene industrial	3	17
4. Respetar las instrucciones dadas	6	33
5. Que las materias primas estén en condiciones adecuadas	1	5
No contestó	1	5
Total	18	100

17.- Le gustaría realizar otra actividad - aparte de la que desempeña en su trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	16	89
2. No	2	11
Total	18	100

18.- Se lleva bien con sus compañeros de trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	16	89
2. No	2	11
Total	18	100

19.- Existe comunicación con su jefe	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	16	89
2. No	1	5
No contestó	1	5
Total	18	100

20.- Sugerencias para mejorar las relaciones con sus compañeros y jefe	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Reuniones periódicas	7	39
2. Comunicación adecuada	6	33
3. Formar equipos deportivos	2	11
No contestó	3	17
Total	18	100

21.- Considera que las medidas de higiene y seguridad se cumplen	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	7	39
2. No	11	61
Total	18	100

22.- La limpieza e iluminación de su área le parecen	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Limpieza:		
1. Excelente	3	17
2. Buena	8	44
3. Regular	7	39
4. Mala	0	0
Total	18	100
Iluminación:		
1. Excelente	2	11
2. Buena	10	55
3. Regular	6	33
4. Mala	0	0
Total	18	100

23.- Hay frecuentes accidentes de trabajo en la empresa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	13	72
2 No	5	28
Total	18	100

24.- Porque causas se han presentado accidentes	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Por descuido	10	55
2. Por mal manejo de herramientas de trabajo	4	22
3. Por mal estado de herramientas o maquinaria	2	11
4. Por falta de seguridad e higiene	10	55
5. Por no usar el equipo de trabajo	4	22

25.- Considera que hay desperdicio en la producción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	15	83
2 No	3	17
Total	18	100

26.- Es frecuente el desperdicio de materia prima	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	15	83
2. No	3	17
Total	18	100

27.- Porque causas considera que se da el desperdicio de materia prima	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Por falta de capacitación y adiestramiento	6	33
2. Por mal estado de maquinaria	3	17
3. Por no desempeñar adecuadamente el trabajo	2	11
4. Por falta de higiene industrial	7	39
Total	18	100

28.- Que medidas sugiere para evitar el desperdicio de materia prima	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Mantener en buen estado herramientas y maquinaria	4	22
2. Mejorar las instalaciones eléctricas	2	11
3. Pensar y medir correctamente los ingredientes	6	33
4. Proporcionar capacitación	3	17
5. Desempeñar adecuadamente el trabajo	6	33

29.- Le afecta el desperdicio de materia prima	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	14	78
2. No	2	11
No contestaron	2	11
Total	18	100

AREA HORNOS

1.- Puesto que desempeña	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Hornero	2	60
2. Encargado de hornos	2	40
Total	4	100

2.- Antigüedad en el puesto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Menos de 1 año	0	0
2. De 1 a 5 años	1	25
3. De 5 a 10 años	2	50
4. De 10 en adelante	1	25
Total	4	100

3.- Escolaridad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Primaria no terminada	2	50
2. Primaria terminada	1	25
3. Secundaria no terminada	0	0
4. Secundaria terminada	1	25
Total	4	100

4.- Edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Hasta 20 años	0	0
2. De 21 a 25 años	0	0
3. De 26 a 30 años	1	25
4. De 31 a 35 años	2	50
5. De 36 a 40 años	0	0
6. De 41 en adelante	1	25
Total	4	100

5.- Sexo,	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Femenino	0	0
2. Masculino	4	100
Total	4	100

6.- Estado civil	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Soltero	0	0
2. Casado	4	100
Total	4	100

7.- Ha recibido cursos de capacitación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	0	0
2. No	4	100
Total	4	100

8.- Considera que es necesaria la capacitación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	4	100
2 No	0	0
Total	4	100

9.- Esta dispuesto a recibir un curso de capacitación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	4	100
2 No	0	0
Total	4	100

10.- En que horario esta dispuesto a recibir el curso	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. En horas de trabajo	2	50
2 Fuera de horas de trabajo	2	50
Total	4	100

11.- Que temas considera necesario tratar	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Instrucción primaria	2	50
2. Mantenimiento básico de hornos	0	0
3. Manejo de todo tipo de hornos	4	100
4. Seguridad e higiene industrial	2	50
5. Otros	1	25

12. Tiene problemas con el trabajo que desempeña	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	1	25
2. No	3	75
Total	4	100

13. Cuenta con todas las herramientas para realizar su trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	2	50
2. No	2	50
Total	4	100

14.- Si la masa no reúne las características puede controlar su conocimiento	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	1	25
2. No	3	75
Total	4	100

15.- Puede controlar el conocimiento de -- cualquier tipo de galleta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	3	75
2. No	1	25
Total	4	100

16.- Que recomendaciones daría para desempeñar mejor su trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Que se impartan cursos de capacitación y adiestramiento	1	25
2. Contar con herramientas y materiales en buen estado	3	75
3. Mejorar las condiciones de seguridad e higiene industrial	2	50
4. Respetar las instrucciones dadas	0	0
5. Mantenimiento de maquinaria	1	25

17.- Le gustaría realizar otra actividad - aparte de la que actualmente desempeña	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si.	4	100
2 No	0	0
Total	4	100

18.- Considera que existe comunicación -- adecuada con sus compañeros	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	4	100
2. No	0	0
Total	4	100

19.- Considera que existe comunicación -- adecuada con su jefe	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	4	100
2. No	0	0
Total	4	100

20.- Sugerencias para mejorar las relaciones con sus compañeros y jefe	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Reuniones periódicas	2	50
2. Comunicación adecuada	1	25
3. Formar equipos deportivos	1	25
Total	4	100

21.- Considera que las medidas de higiene y seguridad se cumplen	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	1	25
2. No	3	75
Total	4	100

22.- La limpieza a eliminación le parecen Limpieza	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Excelente	0	0
2. Buena	3	75
3. Regular	1	25
4. Mala	0	0
Total	4	100
Iluminación		
1. Excelente	0	0
2. Buena	3	75
3. Regular	1	25
4. Mala	0	0
Total	4	100

23.- Hay frecuentes accidentes de trabajo en la empresa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	3	75
2. No	1	25
Total	4	100

24.- Por que causas considera que se han -- presentado accidentes	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Por descuido	2	50
2. Por mal manejo de herramientas de trabajo	0	0
3. Por mal estado de herramientas o maquinaria	1	25
4. Por falta de seguridad e higiene	3	75
5. Por no usar el equipo de trabajo	1	25

25.- Considera que hay desperdicio en la producción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	4	100
2. No	0	0
Total	4	100

26.- Es frecuente el desperdicio de materia prima	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	4	100
2. No	0	0
Total	4	100

27.- Por que causas considera que se da el desperdicio de materia prima	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Por falta de capacitación y adiestramiento.	2	50
2. Por mal estado de maquinaria	1	25
3. Por no desempeñar el trabajo adecuadamente	0	0
4. Por falta de higiene industrial	1	25
Total	4	100

28.- Que medidas sugiere para evitar el -- desperdicio de materia prima	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Mantener en buen estado herramientas y maquinaria	1	25
2. Mejorar las instalaciones eléctricas	0	0
3. Pesar y medir correctamente los -- ingredientes	1	25
4. Proporcionar capacitación al trabajador	3	75
5. Desempeñar adecuadamente el trabajo	0	0

29.- Le afecta el desperdicio de materia prima	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Si	4	100
2. No	0	0
Total	4	100

6.8 ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

En base a los porcentajes de las respuestas, se llegó a la conclu
sión de las preguntas formuladas, presentando el análisis de las res -
puestas más significativas.

PREGUNTA: 1.- ¿ Puesto que desempeña?

OBJETIVO: Saber cuales son los puestos existentes, en el área de -
elaboración de galleta del nivel operativo, para determi
nar cual de ellos requiere mayor capacitación.

RESULTADOS: Total de entrevistados89.....100%

Area Empaque

Empacador	32.....	67%
Empapelador	4	8%
Varios	3	6%
Engomador	2	4%
Enfaldador	2	4%
Operador	2	4%
Engrapador	2	4%
Pesador	1	2%

Area Amases

Ayudante de amasador	10	52%
Amasador	9	48%

Area Máquinas

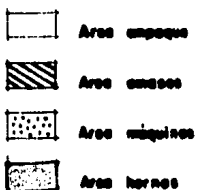
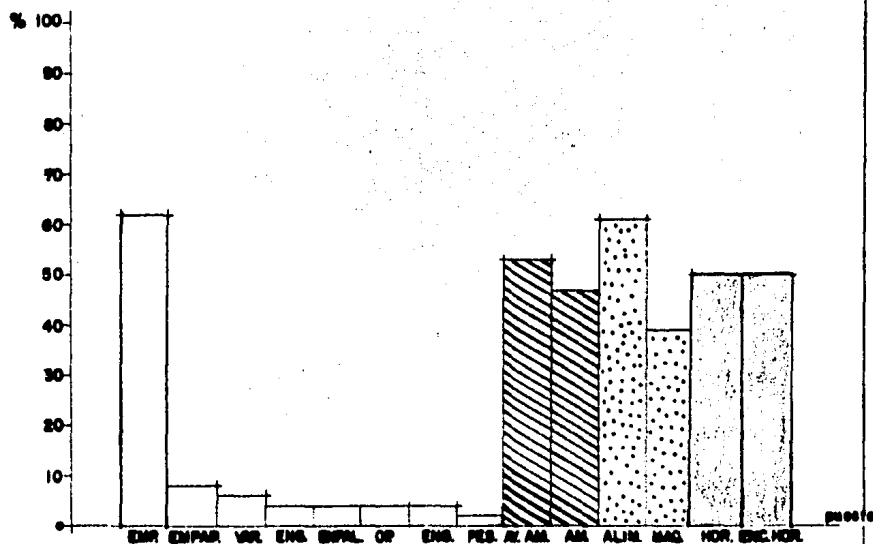
Alimentador	9	52%
Maquinista	9	48%

Area Hornos

Hornero.....	2	60%
Encargado de Hornos	2	40%

ANALISIS: Las cifras anteriores nos dan a conocer como está distribuido el personal del nivel operativo, en las áreas mencionadas, siendo en empaque de galletas en donde se encuentra el mayor número de trabajadores.

GRAFICA DE LA PREGUNTA I



PREGUNTA: 3.- ¿ Escolaridad?

OBJETIVO: Conocer cual es el nivel educativo del personal operativo, con la finalidad de determinar a partir de donde habrá de capacitarseles.

RESULTADOS: Total de entrevistados89100%

Area Empaque

Primaria no terminada 5.....	10%
Primaria terminada20	42%
Secundaria no terminada 9	19%
Secundaria terminada14	29%

Area Amases

Primaria no terminada 4	21%
Primaria terminada12	63%
Secundaria no terminada 1	5%
Secundaria terminada 2	10%

Area Máquinas

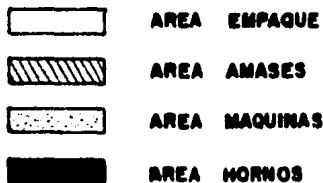
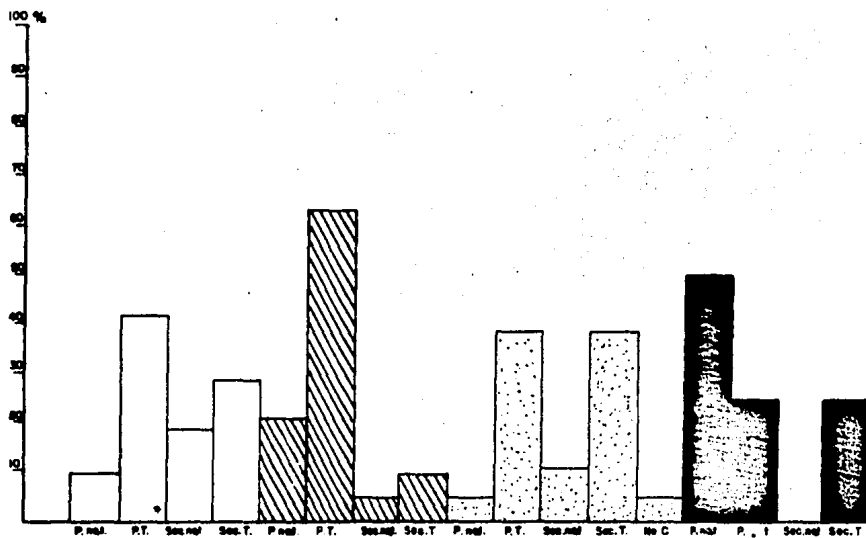
Primaria no terminada 1.....	5%
Primaria terminada 7	39%
Secundaria no terminada 2	11%
Secundaria terminada 7	39%
No contestó 1	5%

Area Hornos

Primaria no terminada 2	50%
Primaria terminada 1	25%
Secundaria no terminada0	0%
Secundaria terminada1	25%

ANALISIS: El promedio general de educación es de primaria terminada, -
pues los resultados reflejan que el 45% de los trabajadores
ha concluido dicha educación, mientras que el 13% no la ha -
terminado.

GRAFICA DE LA PREGUNTA 3



PREGUNTA: 7.- ¿ Ha recibido cursos de capacitación y adiestramiento?

OBJETIVO: Saber si el personal ha sido capacitado para la realización de su trabajo.

RESULTADOS: Total de entrevistas89.....100%

Area Empaque

Si 919%
No 39.....81%

Area Amases

Si 6..... 32%
No 13..... 68%

Area Máquinas

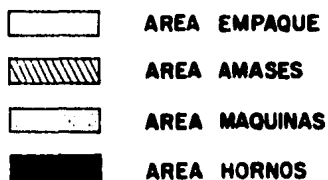
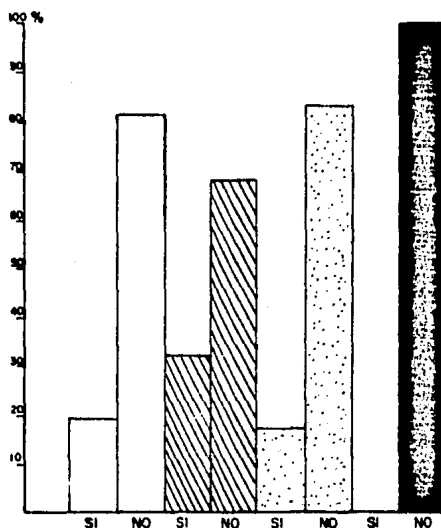
Si 3..... 17%
No 15..... 83%

Area Hornos

Si 0 0
No 4100%

ANALISIS: La gran mayoría contestó que no se les ha brindado la --
oportunidad de tomar cursos de capacitación y adiestramiento, por lo cual dichas áreas han sido descuidadas por el -
personal de mando.

GRAFICA DE LA PREGUNTA 7



PREGUNTA: 9.- ¿ Está dispuesto a recibir un curso de capacitación y adiestramiento.?

OBJETIVO: Saber si hay disponibilidad por parte de los trabajadores, para aceptar los cursos de capacitación y adiestramiento.

RESULTADOS: Total de entrevistados89100%

Area Empaque

Si48100%
No 0 0

Area Anases

Si 19 100%
No 0 0

Area Máquinas

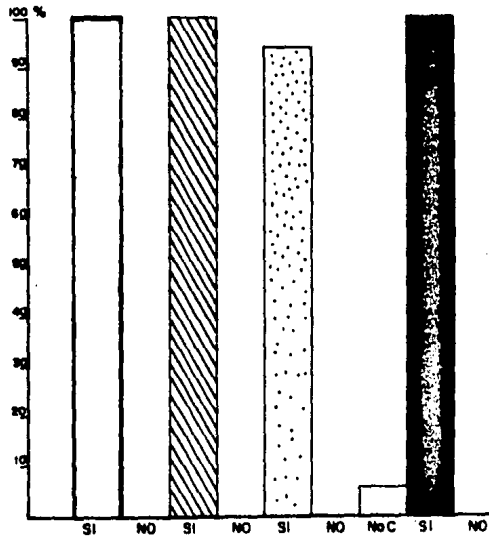
Si 17 94%
No 0 0
No contestó 1 6%


Area Hornos

Si 4 100%
No 0 0

ANALISIS: Los trabajadores, están dispuestos a recibir cursos, de capacitación y adiestramiento, situación que es muy favorable tanto para la empresa como para ellos mismos, ya - que al haber voluntad por parte de éstos, la enseñanza - que se les proporcionará, será aprovechada.

GRAFICA DE LA PREGUNTA 9



-  AREA EMPAQUE
-  AREA AMASES
-  AREA MAQUINAS
-  AREA HORNOS

PREGUNTA: 10.- ¿ En que horario está dispuesto a recibir el curso?

OBJETIVO: Definir a que hora es más factible que se den los cursos, para que los trabajadores puedan tomarlos.

RESULTADOS: Total de entrevistados89.....100%

Area Empaque

En horas de trabajo	20.....	42%
Fuera de horas de trabajo	25.....	52%
No contestaron	3.....	6%

Area Amases

En horas de trabajo	9	47%
Fuera de horas de trabajo	9	47%
No contestó	1	5%

Area Máquinas

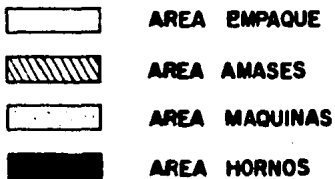
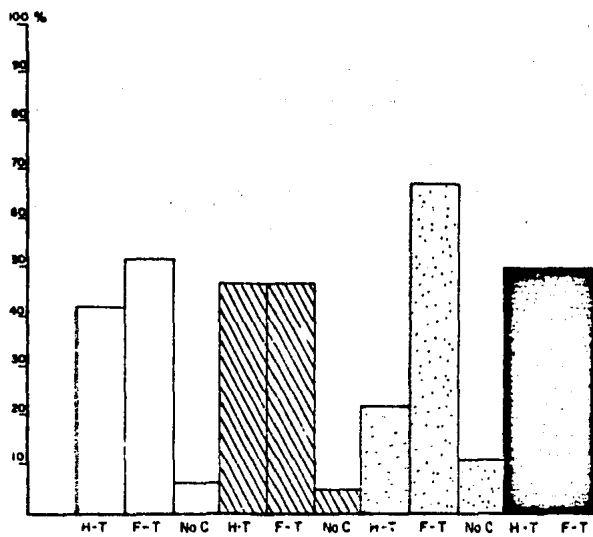
En horas de trabajo	4	22%
Fuera de horas de trabajo	12	67%
No contestaron	2	11%

Area Hornos

En horas de trabajo	2	50%
Fuera de horas de trabajo	2	50%

ANALISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos, los trabajadores - consideran que el horario adecuado para tomar los cursos es: 39% en horas de trabajo, 54% fuera de horas de trabajo, y 7% no contestaron.

GRAFICA DE LA PREGUNTA 10



PREGUNTA: 11.- ¿Qué temas considera que sea necesario tratar en dicho curso?

OBJETIVO: Determinar en base a las necesidades de los trabajadores, - que temas consideran necesarios tratar en los cursos de capacitación y adiestramiento, en las distintas áreas.

RESULTADOS: Total de entrevistados89.....100%

NOTA: Los resultados exceden del 100%, ya que las personas encuestadas señalaron más de un tema presentamos los resultados a través del siguiente cuadro.

TEMAS	Empaque		Amases		Máquinas		Hornos	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Instrucción primaria	9	19	5	26	13	17	2	50
Mantenimiento básico de su máquina	13	27	13	68	10	5	----	
Manejo de maquinaria para empaque de galleta	25	52	----		----		----	
Seguridad e higiene en el trabajo	21	44	9	47	8	44	2	50
Materia prima y uso adecuado de instrumentos de medición	----		17	89	----		----	
Manejo de maquinaria para cualquier tipo de galletas	----		13	72	----		----	
Mantenimiento básico de hornos	----		----		----		0	0
Manejo de todo tipo de hornos	----		----		----		4	100
Otros	7	15	0	0	3	17	1	25

ANALISIS: Las respuestas fueron muy variadas. En el área de empaque, el porcentaje más alto fué para los temas de manejo de maquinaria para empaque de galleta y seguridad e higiene en el trabajo.

En el área de amases, sugieren materias primas y uso adecuado de instrumentos de medición, así como mantenimiento básico de su máquina y manejo de maquinaria para cualquier tipo de galleta.

En máquinas optaron por los temas de seguridad e higiene en el trabajo, instrucción primaria.

Finalmente en el área de hornos la mayoría eligió manejo de todo tipo de hornos, seguridad e higiene en el trabajo e instrucción primaria.

PREGUNTA: 15.- ¿ Qué recomendaciones daría para desempeñar mejor su trabajo ?

(para amases, máquinas y hornos es la pregunta 16).

OBJETIVO: Considerar la opinión de los trabajadores, en cuanto a las recomendaciones que éstos puedan dar para desempeñar mejor su trabajo.

RESULTADOS: Total de entrevistados 89 100%

Recomendaciones	Empaque		Amases		Máquinas		Hornos	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Que se impartan cursos de capacitación	25	52	4	21	4	22	1	25
Contar con herramientas en buenas condiciones	3	6	6	32	3	17	3	75
Mejorar condiciones de higiene y seguridad	5	10	1	5	3	17	2	50
Respetar las instrucciones dadas	7	15	66	32	6	33	0	0
Mantenimiento de maquinaria	4	8	1	5	----		1	25
Que las materias primas estén en buenas condiciones	----		----		1	5	----	
No contestó	----		----		1	5	----	

Nota: Los resultados exceden del 100%, por haber contestado los entrevistados más de una recomendación.

ANALISIS: Las principales recomendaciones para las diferentes áreas -
son: que se impartan cursos de capacitación, respetar las -
instrucciones dadas, y contar con herramientas en buenas --
condiciones, entre otras.

PREGUNTA: 16.- ¿ Le gustaría realizar otra actividad aparte de la que actualmente desempeña en su trabajo.

(para amases, máquinas y hornos es la pregunta 17)

OBJETIVO: Saber si hay disponibilidad por parte de los trabajadores, - para realizar una actividad distinta a la que desempeñan --- actualmente.

RESULTADOS: Total de entrevistados 89 100%

Area Empaque

Si	46	96%
No	1	2%
No contestaron ..	1	2%

Area Amases

Si	18	95%
No	1	5%

Area Máquinas

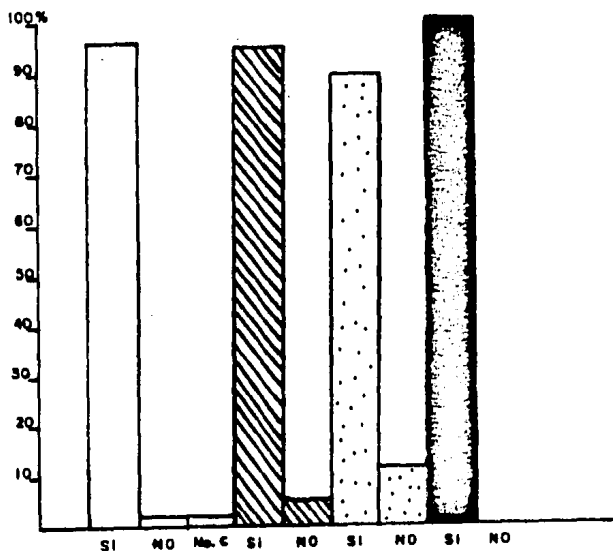
Si	16	89%
No	2	11%

Area Hornos

Si	4	100%
No	0	0

ANALISIS : La mayoría de las personas están dispuestas a realizar otra actividad, diferente a la que desempeñan actualmente. Por tanto tienen interés por adquirir nuevos conocimientos.

GRAFICA DE LA PREGUNTA 16 PARA EMPAQUE
Y 17 PARA AMASES, MAQUINAS Y HORNOS



-  AREA EMPAQUE
-  AREA AMASES
-  AREA MAQUINAS
-  AREA HORNOS

PREGUNTA: 19.- ¿ Qué sugerencias daría para mejorar las relaciones -- con sus compañeros y jefes ?

(para amases, máquinas y hornos es la pregunta 20)

OBJETIVO: Conocer las diferentes opiniones, de como mejorar las relaciones entre compañeros y jefes.

RESULTADOS: Total de entrevistados 89 100%

Sugerencias	Empaque		Amases		Máquinas		Hornos	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Reuniones periódicas	10	21	7	37	7	39	2	50
Comunicación adecuada	28	59	9	47	6	33	1	25
Formar equipos deportivos	7	15	2	10	2	11	1	25
No contestó	3	6	1	5	3	17	---	---

NOTA: Los encuestados señalaron más de una causa, es por ello que los resultados exceden del 100%

ANALISIS: En general la mayoría de las personas opinan, que para mejorar las relaciones entre compañeros y jefes, debe haber una adecuada comunicación así como una serie de reuniones periódicas.

PREGUNTA: 20.-¿Considera que las medidas de seguridad e higiene se -
cumplen?

OBJETIVO: Comprobar si la empresa cumple con las condiciones de h^{ig}ie
ne y seguridad industrial.

RESULTADOS: Total de entrevistados89100%

Area Empaque

Si2348%
No2552%

Area Amases

Si 632%
No1368%

Area Máquinas

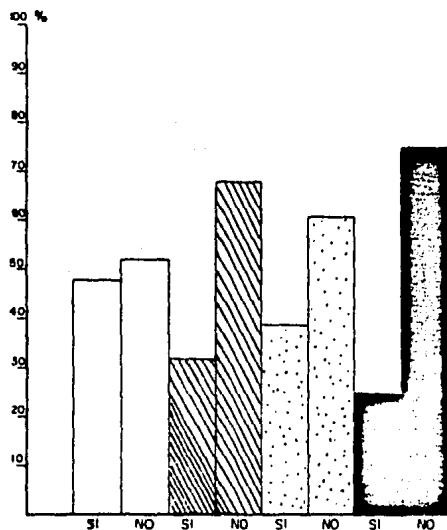
Si 7 39%
No11 61%





Area Hornos

Si 1 25%
No 3 75%

ANALISIS: La gran mayoría de los entrevistados coinciden en señalar - que las medidas de seguridad e higiene industrial no se -- cumplen.

**GRAFICA DE LA PREGUNTA 20 PARA
EMPAQUE Y 21 PARA AMASES, MAQUINAS
Y HORNOS.**



-  AREA EMPAQUE
-  AREA AMASES
-  AREA MAQUINAS
-  AREA HORNOS

PREGUNTA: 22.- ¿ Hay frecuentes accidentes de trabajo en la empresa?
 (para el área de amases, máquinas y hornos es la pre -
 gunta 23)

OBJETIVO: Comprobar si realmente no se cumplen las medidas de seguridad
 e higiene industrial.

RESULTADOS: Total de entrevistados89100%

Area Empaque

Si	31	65%
No	17	35%

Area Amases

Si	13	68%
No	6	32%

Area Máquinas

Si	13	72%
No	5	28%

Area Hornos





Si	3	75%
No	1	25%

ANALISIS: La mayoría de los entrevistados, contestaron que si hay fre cuentes accidentes de trabajo, por lo tanto las medidas de higiene y seguridad no se cumplen.

GRAFICA DE LA PREGUNTA 22

PARA EMPAQUE, 23 PARA AMASES, MAQUINAS Y HORNOS



-  AREA EMPAQUE
-  AREA AMASES
-  AREA MAQUINAS
-  AREA HORNOS

PREGUNTA: 23.- ¿ Porqué causas se han presentado accidentes?

(para el área de amases, máquinas y hornos es la pregunta 24)

OBJETIVO: Conocer las causas por las cuales se han presentado accidentes.

RESULTADOS: Total de entrevistados89100%

CAUSAS	Empaque		Amases		Máquinas		Hornos	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Por descuido	35	73	13	68	10	55	2	50
Por mal manejo de herramientas de trabajo	9	19	5	26	4	22	0	0
Por mal estado de herramienta o maquinaria	5	10	3	16	2	11	1	25
Por falta de seguridad e higiene	20	42	11	58	10	53	3	75
Por no usar el equipo de trabajo	8	17	4	21	4	22	1	25

NOTA: Los encuestados señalaron más de una causa, es por ello que los resultados exceden del 100%

ANALISIS: En las áreas de empaque, amases y máquinas coinciden, en señalar, que las causas por las cuales se han presentado accidentes de trabajo, es por descuido, mientras que en el área de hornos, señalan que es por falta de seguridad e higiene en el trabajo. Todo ello supone que es sumamente indispensable proporcionar capacitación y/o adiestramiento.

PREGUNTA: 25.- ¿ Es frecuente el desperdicio de materia prima?

OBJETIVO: Comprobar si efectivamente la falta de capacitación y ---
adestramiento, trae como consecuencia desperdicio de mate -
ria prima.

RESULTADOS: Total de entrevistados89 100%

Area Empaque

Si	36	75%
No	10	21%
No contestaron	2	4%

Area Amases

Si	15	79%
No	4	21%

Area Máquinas

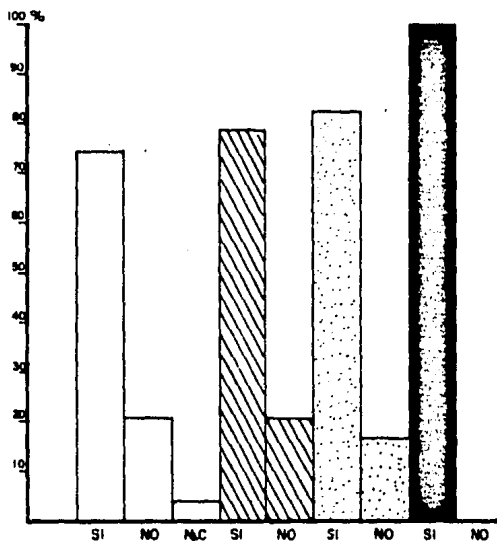
Si	15	83%
No	3	17%



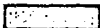

Area Hornos

Si	4	100%
No	0	0

ANALISIS: Como puede apreciarse la mayoría de los trabajadores, afirman que a menudo se presenta el desperdicio de materia prima quedando estos representados por el 79% .

GRAFICA DE LA PREGUNTA 25 PARA EMPAQUE
Y 26 PARA AMASES, MAQUINAS Y HORNOS.



-  AREA EMPAQUE
-  AREA AMASES
-  AREA MAQUINAS
-  AREA HORNOS

PREGUNTA: 26.- ¿ Porque causas considera que se da el desperdicio de materia prima?
(para el área de amases, máquinas y hornos es la pregunta 27)

OBJETIVO: Saber las principales razones por las cuales se da el desperdicio de materia prima.

RESULTADOS: Total de entrevistados89100%

Causas	Empaque		Amases		Máquinas		Hornos	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Por falta de capacitación y adiestramiento	25	52	10	53	6	33	2	50
Por mal estado de maquinaria	10	21	3	16	3	17	1	25
Por no desempeñar el trabajo adecuadamente	0	0	1	5	2	11	0	0
Por falta de higiene industrial	13	27	5	26	7	39	1	25

NOTA: Los encuestados señalaron más de una causa, razón por la cual los resultados son superiores del 100%

ANALISIS: Con las respuestas de esta pregunta se aprecia que efectivamente a falta de capacitación y adiestramiento y a falta de higiene industrial el desperdicio de materia prima es -- muy frecuente.

PREGUNTA: 27.- ¿ Qué medidas sugiere para evitar el desperdicio de materia prima ?

(para amases, máquinas y hornos es la pregunta 28).

OBJETIVO: Conocer las medidas que sugieren las personas para evitar el desperdicio de materia prima..

RESULTADOS: Total de entrevistados 89 100%

Medidas	Empaque		Amases		Máquinas		Hornos	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Mantener en buen estado - herramientas y maquinaria	6	12	5	26	4	22	1	25
Mejorar las instalaciones eléctricas	2	4	2	10	2	11	0	0
Pesar y medir correctamente los ingredientes	10	21	4	21	6	33	1	25
Mejorar la calidad de harinas	4	8	3	16	----	----	----	----
Desempeñar adecuadamente - el trabajo	19	40	3	16	6	33	0	0
Proporcionar capacitación	----	----	----	----	3	17	3	75
No contestaron	----	----	2	10	----	----	----	----

Nota: Hubo más de una sugerencia, por lo tanto los resultados son mayores al 100%

ANALISIS: La mayoría de las personas consideró que las medidas para evitar el desperdicio de materia prima son: un mejor desempeño en el trabajo, mantener en buen estado maquinaria y herramientas, pesar y medir correctamente los ingredientes y proporcionar cursos de capacitación.

PREGUNTA: 28.- ¿ Le afecta el desperdicio de materia prima?

OBJETIVO: Definir si el personal está consciente de que le afecta el desperdicio de materia prima.

RESULTADOS: Total de entrevistados 89 100%

Area Empaque

Sí	20	42%
No	23	48%
No Contestaron.....	5	10%

Area Amases

Sí	15	79%
No	4	21%

Area Máquinas

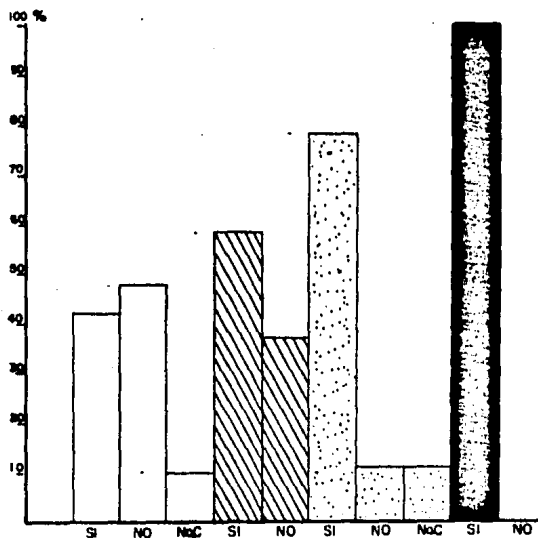
Sí	14	78%
No	2	11%
No contestaron	2	11%

Area Hornos

Sí	4	100%
No	0	0%

ANALISIS: La gran mayoría respondió que sí le afecta el desperdicio - de materia prima, por tanto es favorable, para la empresa y para los trabajadores que exista conciencia de las repercusiones de tal problema.

GRAFICA DE LA PREGUNTA 28 PARA
EMPAQUE Y 29 PARA AMASES,
MAQUINAS Y HORNOS.



CAPITULO 7

**PROPOSICION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION, PARA UNA EMPRESA
GALLETERA.**

7.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES

Necesidades de la Empresa	Empaque	Amases	Máquinas	Hornos
No se han brindado cursos de capacitación y/o adiestramiento.	X	X	X	X
Falta de herramienta para el desempeño del trabajo	X	X	X	X
<u>Necesidades de la Empresa y el trabajador</u>				
Hay trabajadores que no han terminado la primaria	X	X	X	X
Hay trabajadores que no han terminado la secundaria	X	X	X	X
Existe necesidad de instrucción en los siguientes temas:				
Mantenimiento básico de su máquina	X	X	X	X
Manejo de maquinaria para empaque de galleta	X			
Seguridad e higiene en el trabajo	X	X	X	X
Materia prima y uso adecuado de instrumentos de medición		X		
Manejo de maquinaria para cualquier tipo de galleta			X	
Mantenimiento básico de hornos				X
Manejo de todo tipo de hornos.				X
Otros				

Necesidades del Trabajador	Empaque	Amases	Maquinas	Hornos
Hay problemas en el desempeño del trabajo	X	X	X	X
No saben remediar problemas que se presentan	X	X	X	X

7.2 PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL AREA ELABORACION DE GALLETA (EMPAQUE, AMASES, MAQUINAS Y HORNOS). SE INTEGRAN LOS PROGRAMAS DE INSTRUCCION PRIMARIA Y SECUNDARIA ABIERTA, PARA ADULTOS.

PUESTO	PROGRAMA ESPECIFICO	CURSOS	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO
OPERADOR DE MAQUINA EMPACADORA		I. MANEJO DE MAQUINA EMPACADORA	El participante ajustará los mecanismos para el empaque de todo tipo de galleta	<p>-Descripción de las partes que integran la máquina empacadora; sistema eléctrico; motores variadores; mordanzas; discos; selladoras y fotocelda.</p> <p>-Sistema mecánico: cambio de rollo; arreglo de piezas defectuosas; tornillería y motores.</p> <p>-Sistema de alimentación: canales de alimentación magazzings; placas empujadoras; dedos de amortiguación; guías, topes y acerradores de aluminio.</p> <p>-Tablero eléctrico encendido general de la máquina; -piro plastik botón para aumentar la sensibilidad del foco de la fotocelda.</p>
		II. MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA.	El participante deberá propor	-Vasos de lubricación: flechas; --placas empujado

PUESTO	PROGRAMA ESPECIFICO	CURSOS	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO
OPERADOR MAQUINA-EMPACADORA		<p>III. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL</p>	<p>ccionar a la máquina un- mantenimien- to básico - para evitar posibles des- composturas</p> <p>Procurar un ambiente - laboral fue- ra de peli- gro y fomen- tar la hi- giene del - trabajo.</p>	<p>ras; válvulas de aceite; niveles- de aceite.</p> <p>-Ajuste de porta- rollo.</p> <p>-Cambio de mordan- zas: procedimientos.</p> <p>-Cambio de disco y selladores; proce- dimientos.</p> <p>-Ajuste de volante general de máqui- na.</p> <p>-Disposiciones le- gales.</p> <p>-Condiciones de - seguridad e higie- ne en el centro - de trabajo.</p> <p>-Prevención y pro- tección contra -- incendios (edifi- cios aislamientos, salidas de emer- gencia, equipos - para combatir in- cendios).</p> <p>-Operación, modifi- cación y manteni- miento de equipo- industrial (protec- ción de la maqui- naria, equipo e - instalaciones elec- tricas).</p> <p>-Transporte y alma- cenamiento de ma- teriales (equipo-</p>

PUESTO	PROGRAMA ESPECIFICO	CURSOS	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO
OPERADOR DE MAQUINA EMPACADORA.		IV. RELACIONES HUMANAS.	Procurar un ambiente armónico, basado en una comunicación adecuada.	<p>para izar ascensores para carga, -- montacarga y carretillas).</p> <ul style="list-style-type: none"> -Condiciones de ambiente de trabajo, toxicología industrial (ruido, vibraciones, iluminación, contaminantes, sólidos, líquidos y gaseosos, presiones ambientales, condiciones térmicas del ambiente de trabajo). -Equipo de protección personal y formas de utilizarlo (anteojos, respiradores, guantes, zapatos, delantal y fajilla). -Organización de la seguridad e higiene en el trabajo (reglamentos, programas y comisiones mixtas de seguridad e higiene industrial). -Aspectos ergonómicos (sistema hombre máquina). -La personalidad. -Temperamento -Caracterología -Relaciones interpersonales: juegos vicinales, sociodramas, juegos de salón. -Los factores del medio ambiente en la conducta del grupo.

PUESTO	PROGRAMA ESPECIFICO	CURSOS	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO
AMASADORES			trabajo es estableciendo un ambiente saludable	<p>tro de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Prevención y protección contra incendios (edificios, aislamientos, salidas de emergencia, equipos para combatir incendios) -Operación, modificación y mantenimiento de equipo industrial (protección en la maquinaria, equipo e instalaciones eléctricas). -Transporte y almacenamiento de materiales (equipo para izar, ascensores para carga, montacarga y carretillas). -Condiciones de ambiente de trabajo, toxicología industrial (ruido, vibraciones, contaminantes, sólidos, líquidos, gaseosos, presiones ambientales, condiciones térmicas del ambiente de trabajo). -Equipo de protección personal y formas de utilizarlo (anteojos, respiradores, guantes, zapatos, delantal y fajilla) -Organización de la seguridad e higiene en el trabajo (reglamentos, pro-

PUESTO	PROGRAMA ESPECIFICO	CURSOS	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO
AMASADORES		<p>VII. MATERIAS PRIMAS Y USO ADECUADO DE INSTRUMENTOS DE MEDICION</p> <p>IV. RELACIONES HUMANAS</p>	<p>El participante deberá identificar cada una de las materias primas necesarias para cualquier tipo de amases</p> <p>El participante deberá reconocer la necesidad de mantener una adecuada comunicación con el grupo de trabajo</p>	<p>gramas y comisión mixtas de seguridad e higiene industrial).</p> <p>-Aspectos ergonómicos (sistema hombre-máquina)</p> <p>-Las materias primas para elaboración de masas, harinas; grasas; jabe invertido; azúcar; sal; saborizantes emulsificantes; agentes laudantes; enzimas y emplex.</p> <p>-Lectura y utilización de instrumentos de medición para elaboración de amases: probetas; termómetros y báscula.</p> <p>-La carta del amasador y procesos de amasado: temperaturas; tiempos de cremados; tiempos amasado; horarios de las masas y consistencia de las masas.</p> <p>-La personalidad</p> <p>-Temperamento.</p> <p>-Caracterología</p> <p>-Relaciones interpersonales: juegos vivenciales, socio dramas, juegos de salón.</p> <p>-Los factores del medio ambiente en la conducta del grupo.</p>

PUESTO	PROGRAMA ESPECIFICO	CURSOS	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO
MAQUINISTA		VIII.MANEJO - DE MAQUINA CORTADORA DE GALLETA	El participante deberá operar cualquier equipo cortador de galleta.	<p>Descripción de los componentes de la máquina; válvulas de control de motores hidráulicos y eléctricos.</p> <p>Ajuste de roles; laminadores; calibradores y rol cortador.</p> <p>Funcionamiento de controles de la máquina: switch de encendido; switch prueba de arranque; interruptor de seguridad, interruptor general, foco indicador de alimentación de voltaje; foco indicador de nivel de aceite; reóstato de regulación de velocidad.</p>
		IX.MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	El participante deberá conocer los mecanismos para lograr el adecuado funcionamiento de la máquina y mantenerla en condiciones óptimas	<p>Medición de nivel de aceite.</p> <p>Presión de la máquina en las líneas de aceite de alta y baja presión</p> <p>Verificación de voltaje de la máquina.</p> <p>Indicación de partes que requieran especial limpieza: bandas; rol cortador y tablero de control.</p>

PUESTO	PROGRAMA ESPECIFICO	CURSOS	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO
MAQUINISTA		III. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	Reducir el índice de accidentes y fomentar la higiene del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Disposiciones legales. - Condiciones de seguridad e higiene en el trabajo. - Prevención y protección contra incendios (edificios, aislamientos, salidas de emergencia, equipos para combatir incendios). - Operación, modificación y mantenimiento de equipo industrial (protección de la maquinaria, equipo e instalaciones eléctricas). - Transporte y almacenamiento de materiales (equipo para izar ascensores para cargar, montar carga y carretilla) - Condiciones del ambiente de trabajo, toxicología industrial (ruido vibraciones, iluminación, contaminantes sólidos, líquidos, gaseosos y presiones ambientales, condiciones térmicas del ambiente de trabajo). - Equipo de protección personal y formas de utilizarlo (anteojos, respiradores, guantes, zapatos, delantal y fajilla).

PUESTO	PROGRAMA ESPECIFICO	CURSOS	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO
MAQUINISTA		IV. RELACIONES HUMANAS	Procurar que la comunicación sea adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> -Organización de la seguridad e higiene en el trabajo (reglamentos, programas y comisiones mixtas de seguridad e higiene Industrial). -Aspectos ergonómicos. (sistema hombre-máquina). -La personalidad. -Temperamento -Caracterología. -Relaciones Interpersonales, juegos vivenciales, sociodramas, juegos de salón. -Los factores del medio ambiente en la conducta del grupo

PUESTO	PROGRAMA ESPECIFICO	CURSOS	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO
HORNERO		III. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	El participante adoptará las medidas para evitar accidentes y mantener en condiciones óptimas el área de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Disposiciones legales. - Condiciones de seguridad e higiene en el centro de trabajo. - Prevención y protección contra incendio (edificios, aislamientos, salidas de emergencia, equipos para combatir incendios). - Operación, modificación y mantenimiento de equipo industrial (protección de la maquinaria, equipo e instalaciones eléctricas). - Transporte y almacenamiento de materiales (equipo para izar ascensores para carga, montacargas y carretillas) - Condiciones de ambiente de trabajo, toxicología industrial (ruido, vibraciones, contaminantes, sólidos, líquidos y gaseosos, presiones ambientales y condiciones térmicas del ambiente de trabajo). - Equipo de protección personal y forma de utilizarlo (anteojos, respiradores, guantes, zapatos, delantal y fajilla).

PUESTO	PROGRAMA ESPECIFICO	CURSOS	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO
HORNERO		<p>XII-CALIDAD DEL PRODUCTO</p> <p>IV-RELACIONES HUMANAS</p>	<p>El participante reconocerá las cualidades de la galleta.</p> <p>Lograr que el participante mantenga una comunicación adecuada, con el grupo de trabajo.</p>	<p>-Organización de la seguridad e higiene en el trabajo - (reglamentos, programas y comisiones mixtas de seguridad e higiene industrial) .</p> <p>-Aspectos ergonómicos. (sistema hombre-máquina)</p> <p>-Determinación de la humedad de la galleta.</p> <p>Indicación de grado de acidez de la galleta.</p> <p>-La personalidad</p> <p>-Temperamento.</p> <p>-Caracterología</p> <p>-Relaciones interpersonales: juegos vicinales, sociodramas y juegos de salón.</p> <p>-Los factores del medio ambiente en la conducta del grupo.</p>

PROGRAMA- PRIMARIA INTENSIVA PARA ADULTOS

DURACION: DOS AÑOS

CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO
I. ESPAÑOL	Lograr que el alumno tenga una adecuada-- expresión oral y escrita. Es decir, -- que sepa usar el <u>Es</u> <u>pañol</u> para lograr -- una mejor comunica-- ción.	<p>1a. Parte</p> <ul style="list-style-type: none"> -El alfabeto -Vocales y consonantes -La comunicación -Redacción a partir de dibujos. -El diccionario -El vocabulario -El sustantivo -El punto. -Género y número -La coma -El verbo -Uso de la "g" y "v" -Uso de la "m" antes de "p" y "b" <p>2a. Parte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipos de comunicación - Uso del signo de interrogación y admiración. - Aumentativo y diminutivo - Fonema y grafía. - Uso de la "ll" y "y" - El diptongo - Pronombres personales - Palabras agudas, graves y esdrújulas. - Uso de la "g" y "j" - El prospretérito <ul style="list-style-type: none"> - El cheque - Uso de la "c" "s" y "z" - El giro postal <p>3a. Parte</p> <ul style="list-style-type: none"> -Adjetivos y pronombres posesivos - Telegramas - Siglas y abreviaturas - Preposición y conjugación - Uso de la "h" - Acento diacrítico - El diptongo - Uso de la "que", "gue" v "güe"

CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO
II. MATEMÁTICAS.	Que el alumno logre la lectura y escritura de los números, así como la realización de operaciones.	<p>1a. Parte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los conjuntos - Los números arábigos - Números romanos - Suma - Resta - Multiplicación - División - Líneas rectas y curvas - Formas geométricas - Sistema monetario. <p>2a. Parte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trazo de rectas perpendiculares - Números decimales. - Resolución de problemas con sumas, restas, multiplicaciones y división. - Fracciones comunes. - Fracciones decimales <p>3a. Parte.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Raíz cuadrada - Raíz cúbica - Sistema métrico decimal - Medidas de longitud - Medidas de capacidad - Medidas de peso. - Medidas de superficie - Medidas de volumen - Medidas inglesas - Medidas de tiempo - Números denominados - Suma, resta, multiplicación y división de números denominados. - Razones y proporciones - Porcentaje - Interés

CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO TEMÁTICO
III .Cien cias Socia les	Que el estudiante obtenga conocimientos históricos y actuales de la comunidad para lograr una mejor comprensión del medio social que lo rodea	<p>1a. Parte</p> <ul style="list-style-type: none"> - El hombre y el medio - Los principales cambios en los grupos humanos. - La comunidad - Los grupos sociales - Mejoramiento de la vida - La producción - El trabajo - La ciudad - El campo - El mercado - La economía familiar - El consumo. <p>2a. Parte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ubicación geográfica de México - Los pueblos antiguos de México - El Descubrimiento de América - México a la llegada de los españoles. - La Conquista de México - La Colonia - El movimiento de Independencia - La Reforma - El Porfiriato - Las garantías constitucionales <p>3a. Parte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concepto de Revolución - El absolutismo como toma de gobierno. - La Revolución Francesa y sus consecuencias - La Revolución Industrial - El capitalismo - El socialismo

CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO TEMÁTICO
IV. CIENCIAS NATURALES	Lograr que el estudiante conozca aspectos de las Ciencias Naturales, para dar una respuesta al medio natural en que vive.	<p>1a. Parte.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿ En donde vivimos ? - El sol y su familia? - La tierra - El peso de las cosas - ¿ Qué son las moléculas - Energía, - Sólidos, líquidos y gaseosos - Fenómeno físicos y fenómeno químico. - La formación de la tierra - La superficie de la tierra - Los mapas - Las montañas y los ríos - La materia viva, - La célula - Los tejidos - Los órganos - Los aparatos y los sistemas <p>2a. Parte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fertilizantes y abonos - El aparato respiratorio - El sistema óseo. - El sistema muscular - Los sentidos - Origen de la vida. - El aparato reproductor humano <p>3. Parte</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Salud y el trabajo - La infancia - La adolescencia - LA EDAD ADULTA - Las enfermedades y sus causas - Los recursos naturales - Los recursos naturales renovables - Los recursos naturales no renovables - Los energéticos - El medio ambiente

PROGRAMA.- SECUNDARIA ABIERTA
DURACION: AÑO Y MEDIO

CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO
I. ESPAÑOL	El alumno desarrollará la habilidad para expresar sus ideas, así como el señalamiento de rasgos esenciales en las descripciones de los diversos géneros literarios, valorando las características de forma y contenido.	<p>1a. Parte</p> <ul style="list-style-type: none"> - La oración y sus clases - Límites de la oración - Sujeto y predicado - El sustantivo y el verbo en la oración - Articulaciones del sujeto - Complementos del adjetivo y grados de significación. - Articulaciones del predicado - Complementos del verbo - Los pronombres personales - Las consonantes - Ortografía (signos de puntuación y entonación) - La gramática general <p>2a. Parte</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Lengua castellana - La prosa - Descripciones - El poema - Cuentos - Sonetos - Novelas - Premios nobel a las letras españolas e hispanoamericanas - México folklórico - Literatura festiva <p>3a. Parte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Literatura del siglo XVI (prosa y el verso) - Neoclasicismo (comedia y tragedia) - Lingüística - El romanticismo - Novelistas mexicanos - El modernismo - Expresión oral y escrita - Clases de novelas - Escritores mexicanos y españoles del siglo XX, alguna de sus obras - Ensayistas mexicanos.

CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO
11. MATEMÁTICAS	Que el alumno sea capaz de razonar y resolver problemas matemáticos, aplicando las herramientas que se dan en este curso.	<p>1a. Parte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lógica y conjuntos - Operaciones con números naturales. - Sistemas de numeración - Factorización - Números racionales positivos y proporcionalidad. - Números enteros - Geometría y métrica - Registros estadísticos y probabilidad. <p>2a. Parte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los números racionales no negativos - Números racionales no negativos y segmentos de recta - Conjunto de los números racionales - Adición y sustracción de números racionales. - Ecuaciones - Multiplicación y división de números racionales - Potenciación de números racionales - Expresiones algebraicas - Raíz cuadrada (positivas y negativas) - Teorema de Pitágoras - Los números reales - Distancia entre dos puntos - Desigualdades - Gráficas - Coordenadas en el plano - Gráficas lineales - Geometría - Congruencia - semejanza - Polígonos regulares - Área <p>3a. Parte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de ecuaciones lineales - Notación exponencial y sus aplicaciones. - Ecuaciones de segundo grado - Probabilidad - Estadística

CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO
III. CIENCIAS SOCIALES	Comprenderá la importancia que tiene el estudio de la historia para explicar la realidad contemporánea, los principales factores que fortalecen la unificación del mundo en que vivimos e identificará de que manera afectan a la vida humana y al medio físico los principales problemas del mundo en que vivimos.	<p>1a. Parte</p> <ul style="list-style-type: none"> - La historia - Panorama del mundo actual - Problemas del mundo actual - El mundo capitalista - El mundo socialista - Los países en vías de desarrollo - La Organización de las Naciones Unidas - México en el mundo contemporáneo <p>2a. Parte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prehistoria - Aparición de las altas culturas - Las antiguas civilizaciones con tendencias universalistas - Nuevas transformaciones culturales y nacimientos de imperios - Los estados herederos de las altas culturas y los contactos entre alguno de ellos. - La época de las grandes confrontaciones culturales (siglo XV) - La prepotencia Europea (siglo XVI-XVIII) - El siglo XIX - El siglo XX <p>3a. Parte</p> <ul style="list-style-type: none"> - La época prehispánica (milenios prehistóricos) - Antecedentes y surgimiento de la alta cultura 2300-A.C.) - Esplendor del periodo clásico (siglo I-IX D.C.) - El periodo clásico más allá del altiplano central - Nuevas crisis culturales y reacomodos de pueblo (El post clásico medio (1200-1325) - La España de los reyes católicos y los inicios de la ocupación del Continente Americano. - La fundación de la Nueva España (1517-1524) - La consolidación del régimen colonial (1524-1600) - Revolución subterránea La Nueva España del siglo XVII

CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO
III. CIENCIAS SOCIALES		<ul style="list-style-type: none">- Primer tercio del siglo XVIII- La última Nueva España 1708-1780- El país en busca de un sistema político 1821-1846, crisis interna (1846-1854)- Guerra Internacional y acentuación de la crisis interna (1846-1854).

CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO
IV. CIENCIAS NATURALES.	Comprensión de los diversos factores que conforman la naturaleza, sus características, y sus respectivos comportamientos.	<p>1a. Parte</p> <ul style="list-style-type: none"> - La ciencia y la tecnología - El Universo - La Tierra I (estructura general, del planeta) - La Tierra II (factores que <u>moder</u>an y alteran el relieve de la <u>cor</u>teza terrestre) - La Diversidad del Mundo vivo - Las Relaciones ecológicas - El hombre y los recursos <u>natura</u>les renovables - El suelo (el agua, la flora, fauna los recursos naturales no <u>renova</u>bles) <p>2a. Parte</p> <ul style="list-style-type: none"> - La naturaleza física de la materia - La naturaleza química de la <u>mate</u>ria - Energía, fuerza, trabajo - Electricidad y magnetismo - La energía nuclear y su <u>libera</u>ción - Transformaciones de la materia y la energía en los seres vivos <p>3a. Parte</p> <ul style="list-style-type: none"> - El origen de la vida - La reproducción - Reproducción y desarrollo en el <u>h</u>ombre - Las poblaciones y su crecimiento - Percepción, regulación y <u>coordina</u>ción - La herencia biológica - La evolución - La clasificación de los organismos.

Conclusiones

- Mediante el estudio realizado, pudo corroborarse que esta industria galletera, no cumple cabalmente con los programas de capacitación y adiestramiento como lo dispone la Ley Federal del Trabajo.
- Desde el momento que existe un 13% de trabajadores que aún no han concluido su educación primaria, y algunos de éstos no saben leer ni escribir, es de suponerse que la empresa no se ha preocupado por el desarrollo de sus recursos humanos.
- El 80% de los trabajadores no han recibido cursos de capacitación ya que la organización se ha venido conformando con el desempeño realizado por su personal, sin embargo no ha tenido la ambición de que la actuación de éste sea cada vez mejor.
- Efectivamente la empresa no cumple con las medidas de higiene y seguridad industrial, ya que el 58% de los trabajadores del área de elaboración de galleta, afirmaron que dichas medidas no se llevan a cabo.- En cuanto a la frecuencia de accidentes el 67% de los trabajadores aseguró que estos se presentan a menudo.
- Otro aspecto que se presenta por la falta de capacitación, es el elevado desperdicio de materia prima, lo cual quedó señalado en la investigación preliminar, y afirmado por el 79% del personal perteneciente a dicha área.
- Al capacitar una organización a su personal esta contribuyendo -- al desarrollo del mismo, pues mejora el nivel de actuación y además estos estarán en disposición de realizar cualquier otra actividad, aparte de la función que tienen encomendada.
- Bajo estas circunstancias de la industria galletera puede decirse que la capacitación es un factor determinante, para la productividad de tal industria, pues a falta de ésta, se suscitan problemas tales como -- desperdicio elevado de materia prima y gran índice de accidentabilidad,- por lo tanto la hipótesis establecida ha sido comprobada.

RECOMENDACIONES

- Brindar capacitación al personal desde que ingresa a la empresa, siendo ésta continua y diversificada para evitar situaciones como des - perdicio de materia prima, frecuentes accidentes de trabajo y demás as - pectos que obstaculicen la productividad.

- Motivar a todas aquéllas personas que tienen desinterés por reci - bir capacitación y/o adiestramiento para su propio desarrollo y para -- una mejor actuación en la organización.

- Hacer reuniones periódicas para que los trabajadores expongan -- sus puntos de vista sobre el trabajo y que a su vez sus jefes conside - ren sus peticiones.

- Colocar aviso ilustrativos sobre seguridad e higiene industrial para disminuir el índice de accidentes, así como la instalación de meca - nismos de seguridad.

- Que la empresa vea a la capacitación como un beneficio para ambas partes, más no únicamente como un gasto para ésta.

- Realizar convivios para lograr un mejor clima organizacional.

- Hemos cumplido únicamente con proponer un programa de capacita - ción por lo cual sugerimos, que se aplique efectivamente de acuerdo a - los principios de aprendizaje.

BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia, Fernando Administración de Recursos Humanos
Editorial, Trillas
México, 1982.

2. Bittel, Lester R. Ló que Todo Supervisor Debe Saber
Editorial, Mc. Graw-Hill
New York, 1962

3. Canonici, Aldo Administración y Formación de Personal
Editorial, Deusto
Bilboa, 1973

4. Craig, Robert y Lester Bittel Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal
Editorial, Diana
México, 1971

5. Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos
Editorial, Mc. Graw-Hill
México, 1981

6. Chruden J. Herbert Administración de Personal
Editorial, Continental
México, 1977

7. Haddad Slim, Mario Sicología y Aprendizaje
Editorial, Mc. Graw-Hill
México, 1978

8. Pigors, Paul y Charles A. Myers. La Administración de Personal
Editorial, Continental
México, 1969
9. Reyes Ponce, Agustín Administración de Personal 1a. Parte
Editorial, Limusa
México, 1980
10. Reyes Ponce, Agustín Administración de Personal 2a. Parte
Editorial, Limusa
México, 1983
- 11.- Sánchez Barriga, Francisco Técnicas de Administración de Recursos Humanos
Instituto Politécnico Nacional
México, 1982
12. Secretaría del Trabajo y Previsión Social Hacia un Concepto Integral de Formación Profesional.
Unidad Coordinadora de Empleo Capacitación y Adiestramiento
México, 1979
- 13.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Manual para elaboración de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.
Unidad Coordinadora de Empleo Capacitación y Adiestramiento
México, 1979

14. Sikula, Andrew Administración de Personal
Editorial, Limusa
México, 1979
15. Trueba Urbina, Alberto Ley Federal del Trabajo de 1970
y Trueba Barrera, Jorge Editorial, Porrúa
México, 1981
16. Yoder, Dale Manejo de Personal y Relaciones
Industriales
Editorial, Continental
México, 1960

A N E X O .

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 SUBSECRETARIA "B"
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
 DIRECCION DE SUPERVISION, AUTORIZACION Y REGISTRO
 DISTRIBUCION DEL UNIVERSO DE EMPRESAS POR TAMAÑO.

EMPRESAS CON:	UNIVERSO		EMPRESAS		EMPRESAS	
	EMPRESAS	TRABAJADORES	COMISION MIXTA	CUMPLIMIENTO	PLANES Y PROGRAMAS	CUMPLIMIENTO
TRAB. 1	111,441	111,441	11,600	10.41%	4,912	4.40%
" 2	63,022	126,044	9,352	14.84%	4,613	7.32%
" 3	38,365	115,095	7,473	19.47%	3,724	9.70%
4 - 5	43,047	190,184	10,942	25.42%	5,779	13.43%
6 - 10	45,813	348,165	16,034	35%	8,919	19.47%
11 - 19	29,243	416,823	13,855	47.38%	8,616	29.47%
20 - 50	23,593	719,987	13,419	56.88%	9,245	39.19%
51 - 100	8,093	568,011	5,160	63.76%	3,601	44.50%
101 - 200	4,007	556,428	2,767	69%	2,081	52%
201 - 500	2,501	773,631	1,960	78.36%	1,452	58%
501 -1000	760	520,773	692	91%	508	67%
1001 -2000	311	416,071	276	89%	184	59%
2001 -5000	120	353,792	105	87.5%	76	64%
5001 - X	39	641,774	36	92%	20	51%

TOTALES: 370,355 5'858,219 93,671 25.29% 53,730 14.50%

NOVIEMBRE DE 1984

DATOS PROPORCIONADOS POR EL I.M.S.S.