

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y
Y ADMINISTRACION**



**EL PROCESO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR PERFUMERIA**

Seminario de Investigación Administrativa

QUE EN OPCION AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

**GOMEZ GALVAN ENRIQUE
REYES RIOS RANULFO EFRAIN
RUIZ ORTEGA ERNESTO RICARDO**

DIRECTOR DEL SEMINARIO: L. A. ANGEL ELIZONDO LOPEZ



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

CAPITULO

pag.

I	GENERALIDADES	9
	1. Concepto de administración	9
	1.1. Importancia, características y objetivos de la administración	11
	2. Proceso administrativo	15
	2.1. Diferentes clasificaciones del proceso administrativo	17
	2.2. Definición de las etapas del proceso administrativo	18
	2.3. La capacitación y el adiestramiento -- dentro del proceso administrativo.	31
	3. Concepto de empresa	34
	3.1. Areas funcionales de la empresa	36
	3.2. Definición y características de la pequeña y mediana empresa	39
	3.3. Criterios para la clasificación de la pequeña y mediana empresa.	43
II	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	
	1. Antecedentes y objetivos de la <u>capacitación</u> y el adiestramiento	46
	2. Definiciones de capacitación y adiestramiento	50
	2.1. Diferencias entre capacitación y adiestramiento.	50

3.	Principios de la capacitación y adies - tramiento.	53
4.	Detección de necesidades de capacitación	56
4.1.	Análisis de una actividad	57
4.2.	Análisis de equipo	57
4.3.	Análisis de problemas	58
4.4.	Análisis de comportamiento	58
4.5.	Análisis de organización	59
4.6.	Evaluación de trabajo	59
4.7.	Consultores	59
5.	Principales técnicas de conducción para la capacitación y adiestramiento.	60
5.1.	Técnicas expositivas	61
5.2.	Técnicas demostrativas	64
5.3.	Técnicas participativas	65
5.4.	Material didáctico empleado en la tec <u>n</u> ica de conducción de capacitación y --- adiestramiento	66

III. ENTORNO LEGAL

1.	Marco jurídico actual	70
1.1.	Reforma constitucional	70
1.2.	Ley federal del trabajo	71
1.3.	Dirección general de capacitación y pro ductividad	75

IV. INVESTIGACION DE CAMPO 89

1.	Aspectos de la industria de perfumería y cosméticos	89
----	--	----

1.1.	<i>Perfil industrial</i>	89
1.2.	<i>Aspecto Social</i>	91
1.3.	<i>Aspecto económico</i>	91
2.	<i>Historia de la empresa</i>	92
3.	<i>Objetivos, funciones y organización de la empresa.</i>	98
3.1.	<i>Area finanzas</i>	98
3.1.1.	<i>Contraloría</i>	98
3.1.2.	<i>Gerencia de informática</i>	99
3.1.3.	<i>Crédito y cobranza</i>	101
3.1.4.	<i>Contabilidad general</i>	103
3.2.	<i>Area de ventas y mercadotécnia</i>	105
3.2.1.	<i>Vicepresidencia de ventas y mercadotécnia.</i>	107
3.2.2.	<i>Gerencia de marca</i>	107
3.2.3.	<i>Gerencia de mercadotécnia</i>	108
3.2.4.	<i>Gerencia de ventas</i>	109
3.2.5.	<i>Administración de ventas</i>	111
3.2.6.	<i>Supervisión nacional de demostradoras</i>	111
3.3.	<i>Area de relaciones industriales</i>	112
3.3.1.	<i>Gerencia de relaciones industriales</i>	113
3.3.2.	<i>Relaciones laborales</i>	113
3.3.3.	<i>Gerencia de recursos humanos</i>	114
3.4.	<i>Area de manufactura</i>	115
3.4.1.	<i>Gerencia de manufactura</i>	115
3.4.2.	<i>Gerencia de producción</i>	116
3.4.3.	<i>Gerencia técnica</i>	118
3.4.4.	<i>Gerencia de compras</i>	123
3.4.5.	<i>Gerencia de materiales</i>	124
3.5.	<i>Políticas sobre la capacitación y adiestramiento</i>	126

3.6.	<i>Organigramas</i>	129
4.	<i>Comprobación de hipótesis</i>	135
4.1.	<i>Consideraciones sobre beneficios</i>	141
4.1.1.	<i>Area de finanzas</i>	141
4.1.1.	<i>Area de ventas</i>	142
4.1.3.	<i>Area de relaciones industriales</i>	143
4.1.4.	<i>Area de manufactura</i>	144
4.2.	<i>Consideraciones generales</i>	145
5.	<i>Solución propuesta</i>	146
5.1.	<i>Sistemas de capacitación y adiestramiento</i>	146
6.	<i>Anexos</i>	199
	<i>Conclusiones</i>	199
	<i>Bibliografía</i>	204

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

En la actualidad, el proceso económico y social en que se desenvuelve el país, se encuentra afectado por factores externos tales como: Dependencia tecnológica, financiamiento, inflación, etc., y factores internos como: Baja productividad, escases de mano de obra calificada, irregular distribución de la riqueza, sobrepoblación, desempleo productivo, haciendo que la dependencia económica del exterior se incrementa a grandes pasos como ha venido ocurriendo en los últimos --- años.

Dichos factores causan un impacto directo en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, considerando que éstas son de vital importancia para la evolución y desarrollo económico del país. Las empresas pequeña y mediana son las más aptas para generar empleos, agregar valores a los productos, asimilar tecnología y aportar recursos fiscales.

De lo anterior concluimos que para su óptimo funcionamiento deberá existir una adecuada conjugación y racionalización de los recursos financieros, técnicos y materiales así como el elemento humano cuya -- participación es fundamental para lograr dicha racionalización.

Es por esto, que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo demostrar la importancia de la capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa, detectando el grado de cumplimiento de dichas técnicas administrativas así como también el de proponer un sistema general para su aplicación.

Capítulo I. Se habla sobre los conceptos generales de la administración enmarcando los puntos más importantes como son las fases --

del proceso administrativo, así como su función primordial dentro de la misma. Se analiza la capacitación dentro del proceso, con el objeto de centrarla para nuestro estudio. También se abarca los conceptos que vierten las autoridades correspondientes acerca de la pequeña y mediana empresa.

Capítulo II. Se enuncian los objetivos, conceptos y diferencias que se dan en la capacitación y adiestramiento, así como la detección de necesidades y la aplicación de las técnicas de capacitación y --- adiestramiento

Capítulo III. Enfocamos los principales artículos de la Ley Federal del Trabajo, los cuales regirán todas las actividades relacionadas con la capacitación y el adiestramiento, así como los principales elementos que integran el proceso: Programas, comisiones mixtas, planes, etc.

Capítulo IV. Investigación de campo. Esta se realizó en una empresa mediana del sector perfumería, abarcando desde su perfil socio-económico hasta sus funciones específicas; de las cuales se deriva parte de la solución. Se practicó un sondeo con el fin de obtener -- los datos que sustentan nuestra hipótesis. Para después pasar a la solución final, la cual se enmarca en un sistema de capacitación y --- adiestramiento

A continuación mencionamos nuestro objetivo e hipótesis que son los sustentos que nos motivan a realizar esta investigación, con su respectiva metodología:

Objetivos de la Investigación. " Dar a conocer instrumentos y -- procedimientos más concisos que será de utilidad a la empresa pequeña

y mediana, para que puedan detectar las necesidades de capacitación o adiestramiento en base a su elemento humano, y poder así desarrollar -- sus aptitudes y habilidades, para que a futuro coparticipen en el enriquecimiento y desarrollo de la sociedad en que se desenvuelvan para lograr un mejor equilibrio en todos los niveles de su vida, (cultural, económico, social, familiar y político, etc.,)"

Hipótesis.- Ver si la capacitación y adiestramiento es llevada a la práctica en la pequeña y mediana empresa de perfumería y detectar si se hace por mero trámite o por que se desee el bienestar del trabajador, y por consecuencia se incrementará la productividad, disminuirán los accidentes de trabajo, y se elevará la calidad de los productos.

Metodología de la investigación.

1.- *Definición concreta del problema: Para empezar la investigación, es necesario contar primero con un problema para resolver, en nuestro caso ver si la capacitación y adiestramiento se lleva a cabo en ----*
" BERTINI, S.A. " .

2.- *Recolección de datos: Consulta de libros, folletos editados por DGCP y ARMO, cuestionarios aplicables al personal de la empresa, consulta de diversas tesis.*

3.- *Ordenación de la información, (en base a los lineamientos propuestos en el anteproyecto del Índice), De acuerdo al punto anterior, la información que se obtenga se clasificará en base a los puntos del anteproyecto del Índice.*

4.- *Revisión y análisis de la información: En base al punto dos se -*

lecciona la información que satisfaga el anteproyecto de índice y la comprobación o rechazo de la hipótesis.

5.- *Elaboración, solución de la investigación:* La comprobación o rechazo de la hipótesis se presentará en forma clara, precisa, sencilla evitando figuras retóricas y se propondrán soluciones adecuadas.

Investigación de campo.

1.- *Investigación de campo:* Establecer contacto con las personas indicadas para obtener la información a buscar.

2.- *Programación de las sub-siguientes visitas.*

a).- *Obtener información histórica de la empresa.*

b).- *Conocer sus objetivos, políticas y funciones con el fin de familiarizarnos con ella.*

c).- *Aplicación de cuestionarios y entrevistas para comprobación o rechazo de nuestra hipótesis.*

d).- *De acuerdo a la comprobación o rechazo de la hipótesis, proponer alternativas de solución, haciendo énfasis en las ventajas y desventajas que éstas podrían proporcionar.*

I GENERALIDADES

I.1 Concepto de Administración.

En virtud de tratarse de una disciplina social de reciente origen, la interpretación que se ha dado a la administración ha sido variable, llegándose a considerar como: Ciencia, técnica o arte. Para tener una visión más completa de este concepto, a continuación mencionamos las definiciones de los tratadistas más importantes de la materia.

J.D. Mooney.- Es el arte o técnica de dirigir o inspirar a los demás, con base en su profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

Koont'z O' Donnell,- Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Henry Fayol.- Administrar es conducir a la empresa hacia su objetivo tratando de sacar el mejor provecho de todos los recursos de que dispone.

Isaac Guzmán Valdivia.- Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

American Management Association.- La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

Agustín Reyes Ponce.- La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Analizando detenidamente estas definiciones se deduce que estos autores se expresan con diferente terminología, pero al final convergen en los siguientes elementos, objetivo, eficiencia, aspecto social, colaboración del elemento humano, coordinación de recursos.

Objetivo.- Es decir, que la administración está enfocada a lograr fines o resultados.

Eficiencia.- La administración no sólo busca lograr resultados, sino optimizarlos mediante el aprovechamiento de todos los recursos.

Aspecto Social.- Para que la administración exista es necesario que se dé siempre dentro de un grupo humano.

Colaboración del Elemento Humano.- Para que la administración logre el fin común, es necesario la adecuada participación del elemento humano.

Coordinación de Recursos.- Sólo con la correcta aplicación de los recursos, se logra una buena administración.

En base a estos elementos llegamos a definir a la administración como:

El conjunto de técnicas que sirven para lograr una mejor coordinación y eficiencia de los recursos materiales y del elemento humano dentro de un organismo social teniendo como aspecto fundamental la consecución de los objetivos del mismo.

1.1.1. Importancia, características, y objetivos de la administración.

IMPORTANCIA.

Una buena administración, requiere que se conozca exactamente lo que se está haciendo, vivimos en un mundo - competitivo y condicionado a cambios y para el pequeño empresario resulta cada día más difícil sobrevivir. La clave para el éxito radica en una administración adecuada para la empresa.

Muchos estudios revelan que los fracasos de los pequeños empresarios han sido causados por una administración deficiente, no existe una planificación adecuada; hay centralismo de actividades en una sola persona; carece de presupuestos y proyectos acordes a la realidad, ya que con esto se establecen las bases para varios -- años venideros y hacerle frente al entorno económico, - social y político, satisfaciendo las necesidades imperantes. Por otro lado tenemos que los medianos empresarios tienen una diversificación de la administración, una planeación adecuada, programas de capacitación y - adiestramiento para todos los niveles jerárquicos, que

satisfacen los requerimientos de la empresa y coadyuvan al logro de los objetivos.

Tomando en consideración lo anterior, se concluye que lo revelante de la administración es para los siguientes aspectos:

- a). Se da dondequiera que exista un organismo social.
- b). A través de su aplicación se logra el aprovechamiento óptimo de los recursos.
- c). La elevación de la productividad en cualquier empresa, requiere adecuada utilización del proceso administrativo.
- d). Por medio de ésta, se incrementa el bienestar de la comunidad.
- e). Lograr la obtención de los objetivos previamente establecidos.

CARACTERISTICAS

La administración posee ciertas características que le proporcionan su identidad.

- a). Universalidad.- La administración existe en cualquier organismo social, aplicándose lo mismo en una escuela, iglesia, empresa, gobierno, ejército, hospitales, etc..

- b). *Valor Instrumental.*- Ya que su objeto es eminentemente práctico, es un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo, mediante ella se obtienen determinados resultados.
- c). *Unidad Temporal.*- Aunque para fines didácticos se distinguen fases, etapas y elementos en el proceso administrativo, esto no significa que se den aislados. La administración es un proceso dinámico en que todas sus fases existen simultáneamente.
- d). *Amplitud de ejercicio.*- La administración se realiza en todos los niveles y departamentos de la empresa.
- e). *Especificidad.*- Aunque la administración se auxilia de otras ciencias y técnicas tiene características propias que le proporcionan su carácter especfico.
- f). *Flexibilidad.*- La administración es un conjunto de reglas, técnicas y principios que deben aplicarse de acuerdo a las necesidades propias de cada organización, la rigidez en la administración es inoperante.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION.

Antes de enunciar estos objetivos es menester conocer lo que se entiende por objetivo.

Un objetivo es una meta o fin por alcanzar; resulta -- obvio mencionar que toda disciplina persigue la consecución de ciertos objetivos.

Los objetivos de la administración, son aquellos inherentes a ésta, mismos que el elemento humano debe to - mar en cuenta para lograr la óptima aplicación de las técnicas administrativas.

Tradicionalmente se ha considerado como único objetivo de la administración el lucro, sin embargo, investigaciones recientes demuestran que para lograr este objetivo es necesario satisfacer antes, objetivos que a -- continuación se mencionan:

SOCIALES-

Contribuir al bienestar de la sociedad a través de: Me - joramiento de la calidad y precio del producto y/o ser - vicio.

Mejoramiento de la situación económica y social del -- trabajador.

Cumplimiento de obligaciones fiscales que permitirán - sostener a los gobiernos locales y federales.

Promover el desarrollo económico y social del país --- creando fuentes de trabajo a través de la producción.

ORGANIZACIONALES.

Aquellos que tienden a lograr una mejor organización; - optimización en la coordinación del elemento humano, - así como de los recursos técnicos y materiales.

Conciliar objetivos del elemento humano que integra la empresa, (empresario-trabajador).

Ganar lealtad y cooperación del personal.

Mantener un cuerpo estable del trabajo en la empresa.

Máxima eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.

ECONOMICOS.

Máxima obtención de utilidades.

Manejo adecuado de recursos financieros.

Desarrollo económico de la empresa.

1.2.

El proceso Administrativo

La administración comprende varias funciones o etapas - indispensables para aplicarlas a cualquier estructura organizativa; al contrario de dichas etapas se le conoce con el nombre de Proceso Administrativo, la separación de las etapas están fuertemente interrelacionadas

y se dan como un proceso único. Por lo que de la adecuada aplicación del proceso administrativo depende el éxito de cualquier organismo social.

Si observamos cómo se desarrolla la vida de cualquier organismo social podemos distinguir dos fases del proceso, las cuales son:

- a). *Mecánica.* - Es la parte teórica de la administración, o sea la parte estructural de la misma. Se dirige siempre hacia el futuro, hacia lo que "debe hacerse".
- b). *Dinámica.* - Se refiere a la parte operacional, en ésta se busca cómo manejar de hecho al elemento humano y los bienes que forman un organismo social.

Estas fases, a su vez están constituidas por las siguientes etapas y responden a las preguntas que a continuación se señalan:

Mecánica:

- | | |
|--------------|------------------------|
| Planeación | ¿ Que se va a hacer ? |
| Organización | ¿ Como se va a hacer ? |

Dinámica:

- | | |
|-------------|---------------------------|
| Integración | ¿ Con que se va a hacer ? |
| Dirección | ¿ Ver que se haga ? |
| Control | ¿ Como se ha realizado ? |

AUTOR	ETAPAS					
	<i>Previsión</i>	<i>Planeación</i>	<i>Organización</i>	<i>Integración</i>	<i>Dirección</i>	<i>Control</i>
<i>Henry Fayol</i>	"		"		"	"
<i>Lyndall Urwick</i>	"	"	"		"	"
<i>Koontz y O'donell</i>		"	"	"	"	"
<i>Jhon E. Mee</i>		"	"		"	"
<i>George R. Terry</i>		"	"		"	"
<i>Lous A. Allen</i>		"	"		"	"
<i>A. Reyes Ponce</i>	"	"	"	"	"	"
<i>I. Guzmán V.</i>		"	"	"	"	"

1.2.1. Diferentes clasificaciones del proceso administrativo.

Resulta interesante hacer notar que existen múltiples criterios en cuanto al número de etapas de este proceso, pero cuya función en esencia es la misma. Dichas etapas o fases se interrelacionan y se dan en forma se cuenciada, existiendo simultáneamente.

Puede apreciarse que todos los esfuerzos que se han he cho para definir el proceso administrativo, son importantes contribuciones a la administración, pero es tam bién un hecho el énfasis exagerado de estos autores al analizar determinadas variables del proceso.

A continuación mencionamos los conceptos vertidos por los tratadistas más brillantes acerca de las etapas -- que consideran dentro del proceso administrativo.

I.2.2. Definición de las Etapas del Proceso Administrativo.

Para efectos de nuestro estudio, consideramos importante enunciar la clasificación del proceso administrativo expuesta por Kootz O' Donnell, debido a que dicha -- clasificación se adecúa más a las necesidades de nuestra investigación.

Según Koontz O' Donnell, el proceso administrativo está dividido de la siguiente manera:

PROCESO ADMINISTRATIVO.

- | | |
|----------------------|-------------------------------------|
| a). <i>Mécanica:</i> | Planeación
Organización |
| b). <i>Dinámica:</i> | Integración
Dirección
Control |

PLANEACION.

La planeación en nuestra época es tan necesaria que -- las empresas que no la realicen, operan con desventaja ante la competencia. El administrador está obligado a formular planes debidamente preparados y razonados, de be abandonar la antigua costumbre de decidir por corazonada o de acuerdo con su personal de experiencia.

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los princi -

pios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números necesarios para su realización.

ELEMENTOS DE LA PLANEACION.

La planeación es un proceso continuo y sujeto a cambios, acorde al desarrollo constante de la empresa.

Para efectuar una adecuada planeación es necesario llevar a cabo una serie de etapas que son conocidas también como elementos de la planeación: Objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos, presupuestos.

Objetivos.— El punto de partida de la acción administrativa y consecuentemente de la planeación, es la fijación de objetivos. Estos deben ser establecidos cuantitativamente y determinados en un tiempo específico.

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener y son tan importantes que el carecer de ellos equivale a navegar con barco sin rumbo. La falta de éstos o el no tenerlos claramente definidos, hace necesariamente difícil el éxito de la empresa.

Estrategias.— La palabra estrategia literalmente significa " el arte del general ", se deriva del griego Strategia, que significa estrictamente un general.

Para fines administrativos las estrategias son indis-

pensables para el desarrollo de un plan en cualquier organización. Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestra la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos de toda organización. El contar con una amplia gama de alternativas o estrategias para seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

Políticas.- Las políticas son una guía para orientar la acción o criterios a seguir para la toma de decisiones, en problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. La determinación de políticas no está reservada exclusivamente para la alta gerencia, sino también para los demás niveles que existen en la empresa.

Programa.- Un programa establece la secuencia de acciones que habrán de realizarse y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes.

Procedimientos.- Es una serie de tareas concatenadas que forman el orden cronológico y la forma establecida de ejecutar el trabajo que deba hacerse en forma repetitiva.

Estos son de vital importancia para la planeación, ya que establecen la secuencia de operaciones a seguir.

Presupuestos.- Son estados de resultados anticipados a través de los cuales los planes son traducidos a tér

minos financieros. Permiten al administrador ver claramente el capital que será gastado, por quien y donde, que costo, ingreso, unidades o productos, involucrarán los planes. De esta manera podrá dirigir mejor el plan dentro de los límites del presupuesto.

Los presupuestos además de ser instrumentos de planeación, lo son de control.

ORGANIZACION.

Fase del proceso administrativo, cuya función es la de proporcionarnos los medios para desarrollar el trabajo, determinando la estructuración del organismo planificado, así como las actividades necesarias para la consecución de los objetivos establecidos en la planeación.

Definiendo la organización, se considera como " La estructuración gráfica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados ".

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION.

Partiendo de la definición anterior, los elementos deben comprender la secuencia lógica para la creación -- del organismo social, determinando la estructura y funciones más adecuadas a través de los siguientes conceptos; jerarquización, departamentalización, funciones y

obligaciones, división del trabajo y coordinación.

Jerarquización.- Dentro del organismo social, su significado es la distinción de las funciones y responsabilidades ordenadas por clase, grado o rango de actividades representadas en la estructura, partiendo del nivel superior de la estratificación hacia la parte inferior de la misma y dentro de la jerarquización quedan comprendidos los siguientes elementos:

Niveles Jerárquicos.- Es la estratificación ordenada de cada grado de autoridad y responsabilidad del organismo social.

Responsabilidad.- Se define como la obligación que tiene un subordinado para desarrollar deberes asignados.

Departamentalización.- Toda empresa debe de pugnar por el desarrollo de una división orgánica adecuada, que le permita desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. A esta función es a lo que se llama departamentalización, misma que sirve a la organización para dividir las funciones en unidades prácticas en base a la similitud entre ellas, facilitando con ello la especialización de sus funciones.

El agrupar actividades de acuerdo con las funciones es una práctica ampliamente aceptada, abarca lo que las empresas hacen generalmente, evitando la duplicidad de funciones.

Funciones y obligaciones.- Una vez que se han establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa es necesario definir claramente las labores que han de desarrollarse en cada unidad concreta de trabajo o puesto, entendiéndose como: Función, obligaciones, división de trabajo, coordinación.

Función.- Es un grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos del organismo de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa.

Obligaciones.- Son las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona o grupo de personas.

División de trabajo.- Es la separación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y un mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Coordinación.- Nace de la necesidad de sincronizar y armonizar, los esfuerzos para el cumplimiento de una tarea. Cuando se realizan adecuadamente las funciones administrativas y se da la debida atención a sus interrelaciones el resultado es una combinación de esfuerzos bien integrados y balanceados de un grupo de trabajo. La coordinación es la sincronización de todos los esfuerzos con el fin de proporcionar una adecuada oportunidad, cantidad y dirección a los mismos, para lograr que sean utilizados de manera armoniosa y acorde

hacia el objetivo establecido.

INTEGRACION.

Según la fase de planeación y organización establecen que para lograr un buen funcionamiento de un organismo social, se necesita dotar y articular adecuadamente - los recursos materiales con el elemento humano. A través de una efectiva selección, evaluación y desarrollo de las personas que habrán de ocupar los puestos de la estructura, para esto se define a la integración.

Es proporcionar al organismo social de todos los recursos materiales y del elemento humano para su adecuado desarrollo.

ELEMENTOS DE LA INTEGRACION.

En esta fase el elemento humano adquiere una mayor importancia sobre los recursos materiales sin pasar por alto. Estos mismos, dicha importancia se basa en la adecuada aplicación de los siguientes elementos, reclutamiento, selección, introducción y desarrollo.

Reclutamiento.- Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto de ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma como despertando en ellos el interés necesario.

Selección.- Es la técnica que sirve para encontrar y escoger los elementos necesarios que se integrarán posteriormente al organismo social.

Introducción.- Es la articulación de los nuevos elementos al organismo social en la forma más rápida y adecuada.

Desarrollo.- Busca desenvolver las cualidades que cada persona tiene, para obtener su máxima realización.

DIRECCION.

La dirección puede considerarse como el núcleo de la administración, se asemeja al corazón de un organismo que imprime vida y dinamismo, así la dirección impulsa, coordina y vigilará las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social con el fin de que el conjunto de toda ella realice del modo más eficaz los planes previamente señalados. Por lo tanto la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya con frecuencia o delegando la autoridad y se vigila que el cumplimiento se cumpla en forma adecuada de todas las actividades.

ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN.

Los elementos o etapas que comprenden la dirección son: Autoridad, comunicación, supervisión, motivación, toma de decisiones.

Autoridad.- Es la facultad conferida a una persona de mandar o dirigir las acciones de los miembros de un organismo social para que realicen alguna actividad o se aprueben acciones y se acaten decisiones.

Comunicación. - Significa dar a conocer alguna cosa, intercambiar información o pensamientos para lograr un entendimiento. La eficiencia depende de un adecuado -- proceso de comunicación dentro de la empresa, para que el grupo realice exitosamente su trabajo, es necesario que se entienda bien. Es importante conocer este proceso para utilizarlo adecuadamente.

El proceso de comunicación tiene la siguiente secuencia - : Es la transmisión de un mensaje de un punto a --- otro (emisor y receptor), el vehículo por medio del cual recoja la comunicación se llama canal. El emisor puede ser una persona o una cosa, el receptor también pueden ser varias personas o una cosa.

La comunicación se divide en dos principales grupos -- los cuales son: Comunicación Formal y Comunicación Informal.

La Comunicación Formal. - Es aquella que está constituida por el conjunto de canales y medios establecidos -- oficialmente por la organización ejemplo: Reportes de trabajos, órdenes, quejas, juntas, asambleas, etc..

La Comunicación Informal. - Comúnmente designada como -- rumor se deriva del comportamiento informal de los trabajadores dentro de la empresa, es directa, espontánea, rápida y carece de fuentes especiales de información. - Este tipo de comunicación es de gran importancia para la empresa, la dirección debe canalizarla adecuadamente.

Supervisión. - La palabra supervisión significa vigilar y revisar que las cosas se realicen adecuadamente. La supervisión es simultánea a la ejecución y no debe confundirse con el control.

En esta función es cuando se vigila todas las funciones a realizar dentro del organismo y es para todo tipo de planes. En el caso del elemento humano se va a supervisar que el trabajo se efectúe adecuadamente y esto se podrá hacer solo vigilando que los planes se cumplan detalladamente.

Motivación. - Significa " mover, impulsar o conducir a la acción ".

Para dirigir adecuadamente es necesario lograr que el personal trabaje eficientemente y esto sólo es posible a través de la motivación. Uno de los grandes problemas que afectan a todas las empresas, es precisamente lograr que el elemento humano sea realmente eficiente. La solución que se ha dado, ha originado la aparición de múltiples teorías y técnicas de motivación. Siendo una de las más acertadas la de " Satisfacción de las necesidades ", cuyo creador es el Psicólogo Abraham H. Maslow quien establece que la naturaleza humana posee en orden de predominio cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes, estas necesidades son: Fisiológicas, de seguridad, amor o pertenencia, de estimación, realización personal.

La motivación en la empresa debe pugnar por satisfacer

Los cinco niveles de necesidad y sólo así, con la realización plena del individuo en su trabajo se podrá lograr un óptimo de eficiencia, claro está, que la motivación debe ir dirigida al logro de los objetivos de la empresa ; que de acuerdo al nivel de necesidades en -- que se encuentre el personal se debe motivar.

Toma de Decisiones.- Una decisión es la conclusión de un proceso de análisis racional por parte de una persona o conjunto de personas, que están encargadas de determinar el curso de acción más adecuado a la situación considerada, para esto es indispensable conocer -- con claridad el problema sobre el cual se va a decidir, obteniendo la información más confiable para poder --- plantear con claridad las diferentes posibilidades de acción y en base a esto, poder elegir las diferentes -- alternativas de solución, hasta llegar a la más confiable.

CONTROL.

El administrador necesita medir el proceso, descubrir las desviaciones e indicar la acción correctiva de las actividades, todo esto se puede lograr mediante la última etapa del proceso, que es el control, cuya definición mencionamos a continuación:

Es la medición de los resultados actuales en relación con los esperados o planeados, ya sea total o parcialmente con el fin de analizar las desviaciones o excepciones, para así estar en aptitud de tomar las decisiones.

nes correctivas pertinentes.

ELEMENTOS DEL CONTROL.

Para realizar el control en forma correcta, es necesario efectuarlo a través de una secuencia ordenada: Establecimiento de estándares, medición de resultados, comparación de resultados, corrección y retroalimentación.

Establecimiento de estándares.- Estos son modelos fijos que se establecen como inicio sobre lo que va a -- ejercer el control. Tales estándares se pueden establecer en base a diferentes factores como: Simple experiencia, presupuestos, matemáticas, estadísticas, etc.. Existen ciertas actividades o determinados factores para los que no es fácil establecer modelos como son: -- La responsabilidad, la honradez, la seguridad, etc.; -- estos aspectos intangibles deben tener modelos aunque sea en forma aproximada, a fin de ejercer eficazmente el control.

Medición de resultados.- Consiste en estimar las actividades sirviéndose de una forma o unidades adecuadas de medición. Este elemento nos proporciona la información objetiva que posteriormente se comparará con los estándares establecidos.

La medición debe efectuarse en base a unidades adecuadas de medida, a fin de lograr una cuantificación correcta de lo que se trata de medir.

Comparación de resultados.- Después de haber obtenido la información deseada, se comenzará con la comparación de los resultados obtenidos con los planes, estándares o normas básicas del control. En base a la comparación, se determinará el cumplimiento de los estándares fijados, si se rebasaron o no se alcanzaron, estableciéndose así las comparaciones pertinentes.

Corrección.- Realizada la comparación, se procederá a corregir las desviaciones que hay o hubo en las actividades efectuadas, ya que la comparación de los resultados obtenidos con los estándares establecidos, no tendrá ninguna validez si no se toman medidas correctivas para eliminar las anomalías del caso.

Retroalimentación.- Es el elemento esencial del proceso de control, ya que la información obtenida se ajustará al sistema establecido con anterioridad; dado que la información del pasado o de la actuación presente va a ser la que regule su comportamiento futuro. Por lo que los resultados obtenidos a lo largo de las correcciones hechas a las desviaciones nos servirán como base para retroalimentar cualquier modelo de control establecido.

El proceso administrativo comprende varias etapas indispensables de conocer para aplicarlas a cualquier estructura organizativa, la separación de elementos se empleó con fines meramente didácticos, ya que dichas etapas están fuertemente interrelacionadas y se dan como proceso único.

De la adecuada aplicación del proceso administrativo - depende el éxito de cualquier organismo social, para - que este éxito se dé en su totalidad, es necesario que se presente simultáneamente y armónicamente, logrando con esto el funcionamiento adecuado de todos los recursos a fin de desarrollar en toda su plenitud las actividades formales propias de la organización para el - logro de los objetivos establecidos.

La elección del proceso dependerá de las características de la empresa, y de los objetivos que se pretenden alcanzar, concluyendo con esto, el proceso administrativo le imprimirá vida a la administración de cualquier empresa.

I.2.3

La capacitación y adiestramiento dentro del proceso administrativo.

La capacitación y adiestramiento son técnicas administrativas que están contempladas en la fase de integración dentro del proceso administrativo, la cual tiene como objetivo la de " articular los elementos materiales y humanos que la planeación y organización señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social".

Para conseguir ese objetivo, la integración se basa en los siguientes elementos, Reclutamiento, selección, in troducción y desarrollo.

Después de haber sido proporcionado a la organización

el elemento humano más adecuado al puesto, se procederá a desarrollar las cualidades y habilidades que cada uno posee para adaptarlas exactamente a lo que el puesto va a requerir de él, con el fin de mantener un grupo administrativo de alto nivel y una mano de obra calificada, para que la empresa se desenvuelva adecuadamente.

El desarrollo de quienes ingresan a una empresa y de quienes ya la forman, suele dividirse en addestramiento de obreros, capacitación de empleados, supervisión y desarrollo de ejecutivos.

El addestramiento es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destreza del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto, se realiza a través de la siguiente manera:

- a).- Aprendizaje directo en el puesto, así como en el siguiente puesto por su trayectoria le correspondería ocupar.
- b).- Por rotación de puestos, pero dentro de su nivel de salarios y en sus funciones afines.
- c).- Cursos especiales dados por instituciones gubernamentales o privadas.
- d).- A través de competencias, con algún estímulo, para los que demuestren un mejor aprovechamiento.

Capacitación de empleados y supervisores. Es toda ---

acción educativa encaminada al desarrollo de los conocimientos y destrezas de las personas para fines de su mejor participación en las actividades del puesto; tiene como objetivo principal:

- a).- La realización plena de la persona en el hábito -- del trabajo, desarrollando en ésta no únicamente -- sus actitudes, sino también y fundamentalmente su aptitud. Tales como; Organización del trabajo, to ma de decisiones, facilidad de comunicación y la adaptación flexible al cambio.
- b).- El aprovechamiento máximo de los recursos materia les por el elemento humano, logrando de esta forma un incremento de la productividad.

Todo supervisor requiere de dos tipos de capacitación:

- a).- La que necesita como técnica de dirección a un sis tema en especial, ya sea de producción, ventas, -- servicios, etc.,
- b).- Lo relacionado con el personal que tendrá a su -- cargo.

Desarrollo de ejecutivos.- En la organización es impor tante contar con una base competente de ejecutivos, ya que las decisiones que tomen tienden a llevar al éxito o fracaso de la misma.

- a).- Por medio de cursos especiales.

- b).- A través de intercambios culturales y científicos.
- c).- Por rotación de diferentes puestos ejecutivos.
- d).- Por escuelas profesionales.

En esencia, dichas técnicas buscan que el personal realice mejor su trabajo, mediante actividades que tiendan a buscar una mejora en sus habilidades, actitudes y conocimientos.

I.3. Concepto de empresa.

Antes de definir la empresa, es necesario mencionar que toda empresa está constituida de una serie de elementos que conjugados armónicamente contribuyen al buen funcionamiento de ésta, dichos elementos se conocen con el nombre de recursos y se clasifican en: Recursos materiales, recursos técnicos, recursos financieros y elemento humano.

- a).- Recursos materiales.- Quedan comprendidos: Edificios, instalaciones, equipo, materias primas, materiales auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados.
- b).- Recursos técnicos.- Son aquellos instrumentos y herramientas que auxilian en la coordinación de los recursos materiales, y al elemento humano, bajo este rubro se clasifican los sistemas, procedimientos, instructivos, organigramas, fórmulas, patentes etc.

- c).- Recursos financieros.- Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisio - nes.
- d).- Elemento humano.- Trascendental para la existencia de cualquier empresa, de este depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos, el elemento humano posee características tales como: Posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, -- imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismo que lo diferencian de los otros recursos.

DEFINICION.

Empresa es un término que en su más simple acepción sig nifica la acción de emprender algo. Este concepto tam bién es utilizado para designar la existencia de un or nismo social con fines de índole legal y económico re gulado por leyes.

A continuación definimos a la empresa como:

- a).- Unidad económica-social.- En la que el capital, - el trabajador y la administración se coordinan pa ra lograr una producción o servicio que responda a los requerimientos del medio social en que ac - túa.
- b).- Es la unidad socio-económica en donde se confugan

el elemento humano, material y sistemas para lograr adecuada y oportunamente sus objetivos.

En referencia a las dos definiciones anteriores llegamos a concluir que la empresa tiene como objetivos principales la satisfacción de necesidades a nivel social y la obtención de los propios objetivos para lo que -- fue creada.

La satisfacción de estos objetivos se logra mediante -- una eficiente y coordinada administración de los recursos con que cuenta la empresa en sus diferentes áreas de responsabilidad. Las cuales mencionaremos y definiremos, en el siguiente punto.

I.3.1. Principales áreas funcionales de la empresa.

Denominadas también " áreas de responsabilidad ", departamentos o funciones de la empresa. Surgen del agrupamiento de funciones relacionadas con un mismo fin, considerando las más usuales en una empresa: Manufactura, mercadotecnia, finanzas, relaciones humanas.

a).- Manufactura.- Formula y desarrolla los métodos -- más económicos para elaborar los productos autorizados, suministrando y coordinando la mano de -- obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas, requeridas para hacerlas llegar al distribuidor, sus funciones son:

- 1.-Ingeniería del producto.
- 2.-Ingeniería de planta.

- 3.-Ingeniería industrial
- 4.-Planeación y control de la producción.
- 5.-Compras.
- 6.-Fabricación.
- 7.-Control de calidad.

b).- Mercadotecnia.- Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndola en forma tal que esté, a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado, sus funciones son:

- 1.-Investigación de mercados.
- 2.-Publicidad.
- 3.-Promoción.
- 4.-Planeación de ventas.
- 5.-Ventas.
- 6.-Análisis y estadísticas de ventas.
- 7.-Distribución del producto o tráfico.
- 8.-Empaque.

c).- Finanzas.- Se encarga de la obtención de fondos para la empresa y de suministrar el capital que utiliza en el funcionamiento de la misma, procurando disponer de los medios económicos para cada uno de los departamentos, con objeto de que puedan funcionar debidamente.

En área de finanzas tiene implícito el objetivo -

del máximo aprovechamiento y administración de -- los ingresos y egresos de la empresa debiendo estar el ejecutivo informado de las fuentes del capital así como de los medios para su obtención, sus funciones son:

- 1.-Financiamiento.
- 2.-Control financiero.

d1,- Relaciones humanas.- Su finalidad es conseguir y - conservar un grupo humano de trabajo, e idóneo a - los objetivos de la empresa; a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacita -- ción y desarrollo, asimismo sus funciones son:

- 1.-Contratación y empleo.
- 2.-Capacitación y desarrollo.
- 3.-Sueldos y salarios.
- 4.-Relaciones laborales.
- 5.-Servicios y prestaciones.
- 6.-Higiene y seguridad industrial.
- 7.-Planeación de recursos humanos.

Las funciones de cada área de actividad o de responsabilidad así como su número, estarán en relación con el volumen, giro y políticas de cada empresa, y sus necesidades por cubrir.

Las áreas de actividad, se diferencian en cuanto a su denominación, pues no existe una terminología universalmente aceptada sin embargo, en esencia son las mismas,

aunque varían de acuerdo a cada situación particular.

El área de relaciones humanas la designamos, ya que el elemento humano es de vital importancia, puesto que los demás recursos con que cuenta la empresa (técnicos, - materiales y financieros), son recursos que el elemento humano maneja, los coordina, los integra de una manera que logren la máxima eficiencia, por lo tanto no podemos considerar al elemento humano como recurso humano, ya que estaríamos rebajándolo, menospreciándolo, y lo que es peor equiparándolo en calidad de máquina, instrumento de producción, en un robot, etc., de ninguna manera debe darse esto ya que la administración debe poner especial cuidado en el elemento humano, pues el hombre es el factor primordial de la marcha de una empresa, de su habilidad, fuerza física, inteligencia, conocimiento y experiencia depende el logro de los objetivos de la empresa.

1.3.2. Definición y características de la pequeña y mediana - empresa.

Se define a la pequeña y mediana empresa, como aquella que abarca una gran variedad de negocios, desde aquél en que el propietario es en sí mismo la empresa, hasta las medianas empresas que muestran características de - organización con equipos humanos en que opera la distribución y coordinación del trabajo de varios para un mismo objetivo.

Hay que considerar que la participación de las empre -

sas pequeñas y medianas, dentro de la economía del país es de vital importancia por una serie de características propias como son:

- a).- Es una importante fuente generadora de empleos en el sector industrial.
- b).- Forma parte del engranaje en la producción de bienes y servicios para la sociedad.
- c).- La empresa pequeña y mediana, es una fuerte importante real y potencial de recursos fiscales.
- d).- La empresa pequeña y mediana, puede constituirse en un elemento dinámico de exportación de bienes-manufacturados.

La empresa pequeña y mediana, reviste características-peculiares que las distingue de las grandes empresas. Mencionaremos algunas características de la empresa pequeña y mediana.

CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Dentro de nuestro medio comunmente se escucha la expresión de pequeña empresa que para muchos puede o no estar definido, por tal motivo, trataremos de exponer algunas características que son denominador común de muchas empresas y que las coloca dentro de una concepción de pequeña empresa.

- a).- Organización.- El ritmo lento con que va creciendo suele dilatar algún tiempo antes de que la diversidad y complejidad de sus funciones provoquen la modificación de su organización.
- b).- Personal.- Los asuntos técnicos de producción, ventas, finanzas y otros, son tan elementales y reducidas que se centralizan en una sola persona para atenderlos.
- c).- Abastecimientos.- Existe un universo o conjunto de necesidades que son relativamente fáciles de conocer previamente cual facilita su adquisición. El volumen de operaciones y su rotación puede presentar ventajas económicas mediante un plan adecuado de compras.
- d).- Producción.- Los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, la mano de obra es decisiva.
- e).- Capital.- La empresa y el capital por lo general son de propiedad individual. Están clasificadas como causantes menores.

CARACTERISTICAS DE LA MEDIANA EMPRESA.

A continuación se exponen algunas de las condiciones -- que determinan sus características de mediana empresa.

- a).- Organización.- El ritmo de crecimiento es superior al de la pequeña empresa y puede ser lo aún de la grande ya que ésta, en un momento dado, para crecer tiene que asociarse o crear nuevas em-presas sin cambiar sus grandes líneas de organización.
- b).- Personal.- La complejidad en el desempeño de las funciones, así como en la resolución de los pro-blemas que se presentan origina una mayor divi-sión del trabajo requiriendo una adecuada distribución del mismo, ya que es sumamente difícil el que una persona pueda atender todos los asuntos, es aquí en donde surge la delegación de autoridad.
- c).- Abastecimiento.- El número o conjunto de necesidades de adquisición de elementos es un poco más -- complicado de definirse, preverse y programarse, sin embargo, esto se subsana con adecuada estruc-tura organizacional que permita la planeación --- oportuna y conjuntamente con todos los departamentos afectados.
- d).- Ventas.- Abarca no sólo el mercado local, sino -- también el regional y en algunos casos el nacio-nal, se encuentra en plena competencia con sus similares.
- e).- Producción.- Por lo que se refiere a este aspecto cuenta con un alto grado de mecanización y tecni-ficación.

Además de estos factores que caracterizan a la mediana y pequeña empresa, se encuentra el medio ambiente que la rodea en donde muchos inversionistas o empresarios nacionales no toman en cuenta ventajas o desventajas-- que proporciona el medio ambiente donde se pretende es tablecer la empresa, que puede ser calor, lluvia, frío, etc., éstos y otros factores pueden ser los causantes en un momento dado, aumento de costos en su producción. También tenemos los aspectos de la proximidad a la ---transportación, donde podemos observar la cercanía o -lejanía de las áreas férreas, carreteras, aeropuertos y puertos marítimos.

Otro de los aspectos es la facilidad de contar en un momento dado con mano de obra calificada, ya que un -- país tiene que satisfacer ciertas necesidades, pero si no cuenta con gente capacitada y adiestrada, una se -- cuencia en su proceso productivo, máquinas herramien -tas adecuadas para la transformación de materias pri -mas, traerá como consecuencia una disminución en su -- eficiencia productiva, la producción resultará defi -- ciente e inaceptable y costosa.

I.3.3

Criterio para la clasificación de la pequeña y mediana empresa.

El criterio para definir el tamaño de las empresas va -ría por cada país y con el grado de desarrollo de es -tos. El concepto es variable cualitativa y cuantitativa mente, para la aplicación de políticas de ayuda credi -ticia, arancelaria fiscal y de asistencia técnica.

Por ejemplo: Para citar algunos casos, diremos que en Estados Unidos se considera como industria pequeña, para efectos fiscales, la empresa que tiene hasta 500 -- trabajadores, para fines crediticios a la que emplea -- hasta 250, siendo mediana empresa la que utiliza 25 y 1000 trabajadores,

En Italia, las empresas que tienen un máximo de 10 operarios más sus aprendices, se considera como artesanía; y medianas aquellas que ocupan entre 100 y 500.

En México, se utiliza un solo criterio el del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña, -- el cual se basa en el capital contable de las empresas, que considera los siguientes límites:

Pequeña empresa.-	de 50 mil	a \$ 15 millones
Mediana empresa.-	de 15 a 90 millones	y 120 millones

en caso de que la empresa haya revaluado sus activos -- fijos.

Además existen otros criterios para clasificar a la empresa pequeña y mediana como son:

- a).- Criterio de mercadotecnia.- Estas empresas se clasifican en relación al mercado que abastece pu--diendo ser local, regional, nacional e internacional.
- b).- Criterio de producción.- Según el grado de mecanización: que exista en estas empresas.

c).- *Criterio de personal ocupado.- De acuerdo al número de personal que labora en las empresas, la diversificación de funciones y, a la complejidad de la estructura organizativa.*

II.- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

II.1 Antecedentes y objetivos de la capacitación y el adiestramiento.

El capacitar y adiestrar a los trabajadores en México, no es una actividad nueva, ya que existen referencias históricas que datan de la época de la colonia en donde ya se registran actividades encaminadas a capacitar a los pobladores de las tierras conquistadas.

Los primeros intentos de instruir a los indígenas se dan por parte de los misioneros religiosos (Fray Bartolomé de las Casas, Fray Juan de Zumárraga, Fray Bernardino de Sahagún), Quienes se dedicaron a aprender los dialectos de los indígenas para desarrollar más -- ampliamente su labor de cristianizar e instruir a los conquistados. A pesar del esfuerzo de estos y del gobierno español para que los indios no fueran maltratados y explotados, no se logró el propósito debido al -- antagonismo cultural que se presentó en dicha época.

Con el nacimiento de la revolución industrial, el crecimiento de la industria a fines del siglo pasado e -- inicios del presente, provocó que a la actividad de capacitar y adiestrar se le tomara más importancia, pues comenzaba a existir una gran demanda de obreros calificados que necesitaban satisfacer los requerimientos que originaban la tecnología y el crecimiento de la industria. Por ello, fueron apareciendo diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar en hecho en --

1870, el código civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje; en 1931 la Ley Federal del Trabajo destinó su título tercero al contrato de aprendizaje; con la nueva Ley Federal del Trabajo en 1970, se suprime el contrato de aprendizaje y se establece a través de la fracción XV del artículo 132, la obligación patronal de capacitar a los trabajadores.

Sin embargo, dichas disposiciones no dejaron de ser un principio retórico fundamentalmente porque no existía la contraparte legal que exigiera su cumplimiento. En la década de los 70's se inicia una etapa importante dentro de la actividad capacitadora y/o de adiestramiento ya que el concepto de educación; los nuevos enfoques para el desarrollo del elemento humano así como; las aspiraciones de orden personal y social adquieren gran significación al empezarse a detectar deficiencias en el aparato productivo nacional. Debido al acelerado avance tecnológico contrastando con la gran cantidad de mano de obra calificada, ante esto, el Gobierno Mexicano elevó a rango constitucional el derecho -- obrero a la capacitación y el adiestramiento.

Esta reforma, fue decretada el 27 de Diciembre de 1977, modificando la Ley Federal del Trabajo, y fue puesta en vigor el 1º de mayo de 1978.

La reforma constitucional produjo la adición de un capítulo completo en la Ley Federal del Trabajo, dedicada en exclusiva a la forma y términos en que los trabajadores tienen el derecho y los patronos la obligación,

de recibir y dar capacitación y adiestramiento, para elevar su nivel de vida y la productividad.

A partir de esta fecha, empezó un reto para los mexicanos, ya que siendo una garantía en favor de los trabajadores y un beneficio para los empresarios, dependerá de la participación activa y coordinada de todos y cada uno de los individuos involucrados en los procesos productivos, para alcanzar los objetivos nacionales -- propuestos en materia de capacitación y adiestramiento.

Por lo que es imperativo contar con estrategias que sean un factor imperante en el desarrollo socio-económico, de la nación en base a que se contará con mano de obra calificada que traerá como consecuencia incremento de la productividad, así como eficiencia en el -- trabajo y mejor aprovechamiento de los recursos de la organización.

Por otra parte, el desarrollo de la nación, lleva consigo una serie de cambios en los sectores productivos, uno de ellos es la modificación tecnológica, cuyo avance requiere que los trabajadores estén en aptitudes de operar mecanismos y aparatos que las necesidades de -- los procesos del trabajo requieran, asimismo, se evita que los riesgos de trabajo que traen consigo el cambio tecnológico se disminuyan, bajando el índice de accidentes en la empresa, así como acrecentando el bienestar social del trabajador, dándole una vida más digna, mejorando su condición en forma integral.

Esto será posible mediante la participación activa de los niveles involucrados en el proceso de capacitación y adiestramiento, los cuales se mencionan a continua -
ción:

- 1.- Individuos.- Satisfacción de necesidades de elegir.
Satisfacción de necesidades de logro.
Desarrollo personal.
Integración individual.
Pertenencia al grupo.
- 2.- De los grupos.- Mayor cohesión.
Satisfacción de logro en grupo.
Dirección más coordinada.
Gestión más eficaz.
Bienestar del personal en general.
- 3.- De la empresa. Mayor nivel de productividad.
Eficacia y eficiencia en las operaciones.
Utilidades.
Bienes y servicios útiles a la comunidad.
Perpetuidad y crecimiento (estabilidad).
Beneficio e imagen frente al entorno.
- 4.- De la sociedad.- Ser útil a la comunidad.

Mejor adaptación a los cambios tecnológicos del país.

Elevar el nivel socio-económico de la familia.

Mejor desarrollo y capacidad profesional y obrera.

II.2 Definiciones de capacitación y adiestramiento.

La capacitación es un proceso de comunicación permanente que permite a través de actividades de enseñanza -- aprendizaje, transmitir conocimientos, modificar las actividades e incrementar las habilidades de los trabajadores, a fin de desarrollar de manera eficiente y -- eficaz las tareas inherentes a sus puestos procurando además su realización personal.

A continuación mencionamos las siguientes definiciones de capacitación.

- a).- " Fernando Arias Galicia ", define a la capacitación, como la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.
- b).- " Dale Voder ", la capacitación es cualquier esfuerzo planeado para ayudar al elemento humano a aumentar el conocimiento de su puesto, mejorando sus habilidades y desarrollar un buen entendimiento del trabajo y de la empresa.
- c).- " Petroleos Mexicanos ", la capacitación es el acto intencional que la administración debe aplicar

como medio necesario para la superación individual y colectiva de los trabajadores, frente al trabajo y dentro del ámbito social en que se desarrolla.

d) - " Centro Industrial de Adiestramiento ", capacitar es habilitar a uno para un fin, enterarse, -- prepararse ampliamente para algo. Viene de capacidad suficiente, idoneidad para alguna cosa.

ADIESTRAMIENTO.

El adiestramiento es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de -- trabajo.

Con respecto al adiestramiento:

Fernando Arias Galicia, lo define como proporcionar -- destreza en una habilidad adquirida, casi siempre me -- diante la práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Gikula, Adrew F.- El adiestramiento es un proceso de -- aprendizaje para sus participantes, la instrucción es sistemática racional y organizada, el tipo de actividad implica una habilidad manual u operacional.

El Centro de Capacitación y Productividad. La define -- como la acción destinada a desarrollar las aptitudes -- del trabajador con el propósito de prepararlo para de-

sempañar eficientemente determinado nivel de calificación y de responsabilidad.

Centro Industrial de Adiestramiento.- Significa educar en algo más bien con un campo de acción limitado, mediante la construcción, el ejercicio y la disciplina, produciendo el desarrollo de algún hábito, habilidad o aptitud específico en un ser humano.

Adiestramiento.- Lo definimos como una técnica administrativa cuya finalidad es incrementar y desarrollar -- las habilidades psicomotrices del trabajador haciéndolo más apto en su puesto.

II.2.1. Diferencias entre capacitación y adiestramiento.

La capacitación y el adiestramiento son procesos diferentes pero la finalidad de ambas es elevar la productividad, y hacer más apto y habilidoso al empleado, para así lograr un bienestar, tanto para la empresa como para él.

C A P A C I T A C I O N .

Generalmente se da para desarrollar de manera eficaz -- las funciones del puesto. Asimismo también para ocupar un puesto a futuro.

Se incrementan la aptitudes y conocimientos para resolver de manera más eficaz las anomalías o situaciones -- conflictivas que se presenten en sus funciones que ---

muestran su criterio y capacidad, para la toma de deci
siones.

Tiene como finalidad mejorar, cambiar o actualizar co-
nocimientos para ir al margen con los cambios tecnoló-
gicos, (Tecnología, Organización, etc.).

Se refiere a la adquisición de información, conocimien
tos para saber las cosas propias de un determinado pues
to o para desarrollarlo mejor o asumirlo en un futu-
ro.

A D I E S T R A M I E N T O .

Se da al personal para ocupar un puesto inmediato, pues
to que las necesidades que imperan (generalmente --
cambios tecnológicos), así lo demandan.

Se incrementan las habilidades manuales y operacionales
que redundarán en mayor calidad del producto, así como
un incremento en producción.

Tiene como finalidad proporcionar hábitos específicos
al elemento humano (rutinas de trabajo).

Se dirige básicamente a las actividades de orden físic-
o o motor y se refleja en el buen uso de los instru-
mentos, máquinas y herramientas.

II.3. Principios de la Capacitación y adiestramiento.

En base a lo que se ha mencionado con anterioridad, es

posible obtener algunas conclusiones sobre la mejor -- forma de llevar a cabo la capacitación y adiestramiento, que será de acuerdo a las necesidades y objetivos particulares de cada organización, difundiendo, explicando, modificando, ampliando y actualizando los principios que regirán esta actividad.

A continuación mencionamos los principios más importantes referentes a la capacitación y adiestramiento.

- a).- Por lo general entre más pequeñas son las organizaciones tienen una mayor necesidad de capacitación y adiestramiento, poseen mayor posibilidad para que sus resultados se puedan objetivizar y evaluar con más rapidez y a su vez tienen mayores resistencias y problemas para aplicarla.
- b).- Debe ser permanente,- La capacitación y adiestramiento no debe considerarse como campañas o programas, sino verse como un proceso permanente de cambio, adaptación y mejora en el elemento humano de la empresa, deben ser permanentes como el -- cambio.
- c).- Debe orientarse hacia necesidades específicas de las organizaciones.- La realización de los eventos y aplicación de técnicas e instrumentos, debe ser sistematizada y enfocada a la obtención de resultados, objetivos y evaluables en términos de cambios de conducta y beneficios a lograrse; acorde a los fines y propósitos de las organizaciones en particular.

Debe iniciarse a partir del conocimiento de las -- necesidades que manifiesten los participantes y -- nunca más abajo de lo que comprendan, conozcan o con algo que no necesitan.

- d).- La responsabilidad de los directivos, jefes de línea y supervisores de la empresa.- El hecho de -- que se constituya un cuerpo de expertos profesionales de la capacitación y adiestramiento que orga nicen cursos, eventos y diseñen instrumentos o me dios para el desarrollo del personal, no signifi ca que por ello adquieran la responsabilidad ínte gra del aprendizaje de las personas a las cuales dirigen sus actividades, pues los resultados, es -- tán bajo la responsabilidad íntegra del capacita do en coordinación con su jefe inmediato.
- e).- Los participantes deben conocer con claridad los objetivos.- En términos de conductas esperadas y del beneficio que van a obtener en cuanto a su desarrollo personal y social.
- f).- Se deben cumplir requisitos básicos de profesiona lismo.- Esto debe concebirse como una función que busca el desarrollo rápido, agradable, creativo, - independiente y motivante de los participantes, - gracias a la aplicación sistemática de conceptos y valores técnicos y científicos de enseñanza y - aprendizaje.
- g).- Debe ser integral.- Esto significa, que debe ---

existir un equilibrio entre la capacitación y -- adiestramiento, así como el desarrollo técnico, - profesional y humano; debe dirigirse lo más posible hacia la aplicación real en el trabajo, pero con un amplio sentido de desarrollo humano.

- h).- Debe ser productiva en sí misma.- Sus beneficios deben garantizar la recuperación de lo que en -- ella se invierte en términos económicos, sociales y de esfuerzo personal.
- i). Implica respeto a la dignidad y al valor del individuo.- A su derecho de ser el mismo y de ser reservado sobre su vida personal.
- j).- Las actividades deben ser evaluables.- Al comparar los resultados logrados contra los objetivos definidos y la ayuda y beneficios reales que se - le hacen a la organización.

Estos que son los más importantes principios bajo los cuales debe concebirse la capacitación y adiestramiento, permiten formar en mucho los propósitos, las políticas y procedimientos bajo los cuales se debe estructurar dichas técnicas.

II.4

Detección de necesidades de capacitación.

La eficiencia de toda organización depende directamente de las aptitudes de sus miembros, para hacer su respectiva labor, es por eso que las organizaciones tie -

nen en el elemento humano su recurso más valioso.

La árdua competencia para obtener elemento humano con capacidad técnica y profesional, conjugada con la escasez de los mismos, así como también la diferencia existente entre los individuos y los cambios tecnológicos y organizacionales de las empresas, hace imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano, con los requisitos de las tareas que actualmente desempeña, o con las que en un futuro realizará, por lo que surge la necesidad de capacitación y adiestramiento. Frente a esta condición, surge paralelamente la de detectar las necesidades de capacitación para lograr el desarrollo del elemento humano con el fin de obtener una mayor optimización en las funciones que desempeña o desempeñará.

A continuación mencionamos algunos métodos para la adecuada detección de necesidades:

II.4.1. Análisis de una actividad (proceso, trabajo y operación).

Se enlistan los pasos necesarios para producir un artículo, un servicio o una función, después se analizan cada uno de éstos, para saber si son necesarios y adecuados, con la menor cantidad, esfuerzo y tiempo.

II.4.2. Análisis de Equipo.

Una nueva pieza de equipo o la modificación del antiguo, pueden llevar consigo la necesidad de una nueva -

capacitación o adiestramiento que trae como consecuencia, un nuevo conocimiento o un nuevo entendimiento -- por parte del supervisor o los operadores.

II.4.3. Análisis de problemas.

La clave para encontrar las necesidades de capacitar -- pueden surgir del análisis de un problema operacional, este problema puede haber surgido por:

- a).- Porque un grupo o un individuo no sabía bastante.
- b).- No tenía la suficiente habilidad.
- c).- No tenía el conocimiento necesario para manejar -- una situación imprevista en el momento dado.

II.4.4. Análisis de comportamiento.

Las claves para la capacitación pueden surgir del análisis de la conducta típica del individuo o del grupo, tales conductas pueden ser:

- a).- ausentismo
- b).- sabotaje
- c).- falta de cuidado
- d).- accidentes
- e).- contenciosidad
- f).- irritabilidad
- g).- resistencia a la supervisión.

Los anteriores pueden ser síntomas de condiciones que exijan una acción correctiva que implique capacitación

II.4.5. Análisis de la organización.

Los defectos de la organización afectan la actuación - del individuo y de los grupos. Algunos defectos de la organización pueden ser:

- a).- no cumplir las metas
- b).- falta de planeación
- c).- disciplina débil
- d).- delegación de autoridad confusa
- e).- recompensa arbitraria
- f).- vaguedad de objetivos.

Los estudios de los puntos de referencias de lo ante - rior sirven para determinar las necesidades de capaci- tación o adiestramiento en la organización.

II.4.6. Evaluación del trabajo.

La evaluación del trabajo debe ser constante, el jefe evalúa a sus subordinados, el subordinado se auto-evalúa. A menudo esta evaluación es casual, subjetiva y - no registrada. Puede ser que ni siquiera sea discutida, y sin embargo, una buena evaluación podría desembocar - en la identificación de ciertas necesidades de capaci- tación o adiestramiento.

II.4.7. Consultores.

El empleo de especialistas externos a la empresa, es - una forma común de determinar necesidades de capacita-

ción y también de satisfacerlas en formas originales.

Los consultores externos usan una variedad de métodos al determinar las necesidades de entrenamiento; encuestas, cuestionarios, conferencias, entrevistas, análisis de muchos tipos de estudios y observación.

Para la adecuada detección de necesidades es necesario contar con información confiable y abundante de todos los aspectos de la organización, el responsable de esta función, podrá valerse de los métodos más utilizados en la administración para allegarse la información los cuales son:

- a).- cuestionarios
- b).- observación
- c).- entrevistas.

De esta manera el responsable de detectar las necesidades contará con toda la información y conocimiento general de la empresa, para que en base a su estudio y análisis poder emitir los planes de capacitación más adecuados a la realidad de la organización.

II.5. Principales técnicas de conducción para la capacitación y adiestramiento.

La capacitación y el adiestramiento como proceso de enseñanza-aprendizaje, han evolucionado al ir surgiendo nuevas técnicas pedagógicas y didácticas que han encontrado su aplicación en ellos.

Las técnicas de enseñanza son los medios para organizar las actividades de instrucción y facilitar el aprendizaje, por medio de ellas se motiva y se mantiene el interés de los participantes, logrando el mejor aprovechamiento del curso tratado.

La adecuada selección de estas técnicas está en función de los objetivos de la instrucción, así como en las características de los participantes y del conductor, y en base al material didáctico que se dispone. Las técnicas utilizadas para la capacitación y el adiestramiento son: Técnicas expositivas, técnicas demostrativas, técnicas participativas.

II.5.1. Técnicas expositivas.

Estas técnicas tienen aplicación en casi todas las disciplinas y niveles, el instructor proporciona amplia información sobre el tema, para que los participantes reflexionen sobre lo expuesto.

El éxito de estas técnicas dependen generalmente de la forma como se desempeña el instructor, de la información que posea y de sus actitudes, ya que también la voz, la mirada, la expresión del rostro, los movimientos y ademanes, comunican a los participantes la capacidad del instructor, estas técnicas requieren de una minuciosa preparación para que no se vuelvan tediosas y mantengan el interés de los participantes, además estas se subdividen en: Exposición de clases, exposición con preguntas, lectura comentada, mesa redonda, -

conferencia, seminario, foro, estudios de casos, simposio y panel,

- a).- Exposición de clases.- Consiste en una plática impartida por un sólo orador a un grupo, es útil para impartir y/o reforzar conocimientos, generalmente es formal. Presenta la ventaja de ser ampliamente conocida y familiar a todos, puede ser impartida en grupos numerosos y asegura la uniformidad de la información ofrecida.
- b).- Exposición con preguntas.- Es una modalidad de - la técnica anterior (exposición de clases), en la que se incluye las preguntas, haciéndola parecer más dinámica. Consiste en una plática impartida por el instructor, en la que con frecuencia intercala preguntas directas a los miembros del grupo, al final los participantes tiene la oportunidad de hacer preguntas para aclarar las dudas surgidas durante la exposición.
- c).- Lectura comentada.- Esta técnica consiste en la lectura de un texto, suspendiéndola frecuentemente para hacer comentarios y/o aclaraciones. La lectura puede realizarla el instructor, los alumnos o ambos, en cualquier caso, es el instructor quien determina el momento de suspenderla para explicar y profundizar en los aspectos importantes del texto.
- d).- Mesa redonda.- Es una discusión ante un auditorio

entre un pequeño grupo de personas expertas (conveniente de 3 a 6), precedida por un moderador - en donde cada participante expone diferentes puntos de vista y actitudes acerca de un tema específico.

e).- Conferencia.- Es una disertación o discurso expuesta por la autoridad competente ante un auditorio, además es una técnica formal en la que se expone el tema sin permitir interrupciones.

Una vez finalizado el discurso, se dispone un tiempo señalado para la participación del auditorio, el ponente contestará las preguntas o aclarará las dudas que se le presenten, su organización es sencilla proporciona información actualizada.

f).- Seminario.- Es un grupo reducido, bajo la dirección de un instructor; investiga o estudia intensivamente un tema en sesiones planificadas, recorriendo a fuentes originales de información.

g).- Foro.- Consiste en la participación total de un grupo para la discusión informal de un tema o problema, es conducido por un coordinador con el objeto de aclarar un punto sujeto a controversia, esta técnica permite que en un tiempo corto se presenten muchos puntos de vista a fin de esclarecer un problema.

h).- Estudios de casos.- Esta técnica recibe también

el nombre de caso conferencia, y consiste en la presentación de un caso-problema ante un grupo - para que sus integrantes sugieran alternativas de solución.

i).- *Simposio.*- Consiste en la exposición sucesiva de diferentes aspectos de un tema, que un grupo de - expertos en la materia presenta ante un auditorio con el objeto de proporcionar información fundamental sobre hechos, fenómenos y conocimientos de un tema en particular.

j).- *Panel.*- Consiste en reunir a un grupo de 4 a 6 - personas, versadas en la materia para discutir so bre un tema frente al público y con moderador.

II.5.2. Técnicas Demostrativas.

Las técnicas demostrativas generalmente combinan la ex plicación oral con la manipulación de materiales didác ticos, es de gran utilidad cuando es necesario compro- bar afirmaciones o confirmar como funciona en la prác- tica, lo que se está estudiando teóricamente. Clasifi- caciones de acuerdo a los materiales empleados en la - sesión. Demostración con objetos reales, demostración con materiales impresos, demostración con representa- ciones gráficas.

a).- *Demostración con objetos reales.*- Se presentan -- los objetos en los que se centra la enseñanza a - los participantes, y sobre el mismo, se vierten -

Las explicaciones pertinentes de acuerdo al objetivo a alcanzar.

- b).- *Demostración con materiales impresos.*- La explicación se acompaña de diversos materiales, tales como; libros de textos, artículos, bosquejos, sumarios, hojas de instrucción, manuales, etc., que apoyan a la misma, ya que la lectura es una forma muy eficiente en el aprendizaje.
- c).- *Demostración con representaciones gráficas.*- En estas se incluyen los esquemas, diagramas, gráficas, dibujos, mapas y globos estadísticos, estos materiales incrementan el interés de la exposición, fijan la atención de los participantes, los ayuda a recordar mejor.

II.5.3. Técnicas participativas.

Estas técnicas consisten en conformar la situación de enseñanza-aprendizaje de tal manera que el participante realice las actividades equivalentes a las que desempeñará posteriormente. Garantizando en mucho, el éxito en la función de la capacitación y adiestramiento a trabajadores con niveles superiores, ya que en la medida en que aplica los conocimientos adquiridos a su situación real de trabajo, tienen la oportunidad de corregir o superar las deficiencias observadas en el desempeño de sus labores. Supervisado por el instructor dentro de estas técnicas tenemos, estudios supervisados, tarea dirigida, sociodrama.

- a).- Estudio supervisado.- Consiste en proporcionarle al participante el programa de capacitación en el que se indican los objetivos que deberá alcanzar. A partir de esto, el mismo trabajador es --- quien determina las estrategias y medios de aprendizaje, dependiendo de sus recursos y características individuales para alcanzar los objetivos fi ja do s.
- b).- Tarea dirigida.- Consiste en la asignación de ta reas a realizar ya sea individualmente o en grupo.
- c).- Sociodrama.- Esta técnica consiste en la repre sen tación de una situación de la vida real o de la historia, por dos o más personas, asumiendo los roles o papeles necesarios con el objeto de que pu eda ser compre ndida y tratada por el grupo.

II.5.4. Material didáctico empleado en la técnicas de conduc ción de capacitación y adiestramiento.

Son los recursos de que hace uso el instructor para ha cer más efectiva la enseñanza, así como alcanzar los objetivos propuestos. Para lo cual debe tener presente la importancia de una buena elección de los materia les didácticos en el desarrollo de la técnica selección nada para la instrucción y las actividades que deberán realizar los participantes. Entre los principales materiales didácticos de que el instructor pueda hacer uso, se encuentran: pizarrón, franelógrafo, rotafolio, transparencia, retroproyecciones, ilustraciones prepa

radas, auxiliares tridimensionales, proyector de cuerpos opacos, grabación sonora, cine, otros.

- a).- Pizarrón.- Se utiliza para presentar símbolos visuales al poner algo en el, se hace visible a todos los participantes, el pizarrón debe ser utilizado tanto por el instructor como por los participantes.
- b).- Franelógrafo.- Es un pizarrón de franela, fieltro gamuza o terciopelo, al que se adhieren todo tipo de materiales, planos de poco peso, letras, números fotografías y siluetas, etc..
- c).- Rotafolio.- Es un medio gráfico que consta de -- una serie de hojas, donde se plasma el texto o -- imágenes integrados bajo estricta secuencia lógica, las cuales deben ser breves o concretas, con letras o dibujos suficientemente grandes para ser vista por todos los participantes.
- d).- Transparencia.- Es un fotograma que proyecta una imagen fija, una vez elegido el material el instructor deberá asegurarse de que el material a -- proyectar se ajuste al tema que va a desarrollar, explicando previamente lo que van a ver, fomentando la discusión del material presentado.
- e).- Retroproyecciones.- Tienen mismas características que las transparencias, sólo que la facilidad de manejo, y la rapidez de los retroproyectores lo

hacen mucho más accesible al instructor y al participante.

- f).- Ilustraciones preparadas.- Son materiales impresos que se utilizan para presentar tópicos, ---- apoyándolas con explicaciones dadas por el ins -- tructor. Estimulan el interés del participante y enfocando la atención sobre los elementos impor - tantes de la presentación cuando han sido bien se leccionadas.
- g).- Auxiliares tridimensionales.- En éstos se incluye los objetos reales, maquetas, maniqués, etc..
- h).- Proyector de cuerpos opacos.- Es un aparato de - proyección fija, que proyecta documentos opacos - de cualquier tipo.
- i).- Grabación sonora.- Ya sea en disco o en cinta, da al oyente la impresión de un instrumento de traba jo que ha sido grabado previamente y exclusivamen te para él. Permite apoyar a otros recursos, pue de ser repetida cuántas veces se desea facilitan - do el análisis y/o la imitación sistemática de lo tratado.
- j).- Cine.- Es muy motivante para los participantes co mo proceso de instrucción, la oscuridad de la sala orienta la atención a la imagen y la retiene por tiempo indefinido.

21.- Existen también otro tipo de materiales de apoyo utilizados generalmente por los instructores en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Estos pueden ser muy variados, dependiendo -- del objetivo de la instrucción así como de las actividades que se desarrollan dentro del proceso, tenemos por ejemplo: Cuadernos, blocks, carpetas, hojas blancas, tarjetas, papel impreso, diccionarios, lápices, bolígrafos, plumines de colores, - plumones, juegos geométricos, borradores, pegamentos y tijeras.

Hay que tener presente que ni las técnicas de conducción ni los materiales didácticos utilizados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, aseguran una adecuada captación de los objetivos de la instrucción por el -- participante, ya que sólo ayudan a organizar las actividades del instructor.

La elección de estas técnicas de conducción están condicionadas al tipo de aprendizaje que se necesita abordar, al problema por solucionar. Estas pueden ser utilizadas en forma combinada, utilizándolas en algunos - casos hasta tres técnicas de conducción a la vez, para obtener mejores resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

III. ENTORNO LEGAL.

III.1. Marco jurídico actual.

III.1.1. Reforma constitucional.

El artículo 123 constitucional es la base de la política social emanada de las relaciones de trabajo. Concebida como un todo, considera al trabajador y su familia como el factor humano de la producción, y es en esa -- virtud que lo ampara y lo hace sujeto de política social. Las condiciones individuales y colectivas de -- trabajo así como las políticas de salarios, empleo, vivienda, seguridad social, seguridad e higiene, capacitación, adiestramiento, reparto de utilidades y productividad, forman un todo armonioso del contexto de este artículo.

Con base en lo anterior, la capacitación y el adiestramiento fueron elevados a garantía constitucional lo -- cual representa la mejor alternativa para incrementar la productividad nacional y establecer los cimientos -- de una mayor y mejor industrialización del país basada en la eficiencia obrero-patronal.

Estos cambios constitucionales fueron emitidos en el -- decreto por el cual se adiciona la fracción XII y XXXI, ambas del apartado " A ", del artículo 123 constitucional y que fuera publicado en el Diario Oficial de la -- Federación el 9 de Enero de 1978.

" Las reformas al apartado A ", del artículo 123 constitucional fueron las siguientes ".

" En la fracción XIII, se consagró la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores conforme a los sistemas, métodos y procedimientos que determine la ley reglamentaria, esto es la Ley Federal del Trabajo ".

" En la fracción XXXI, se federalizó la aplicación de las leyes laborales con respecto a nuevas ramas industriales y asimismo, se estableció la competencia exclusiva de las autoridades federales respecto a la aplicación de las disposiciones de trabajo en lo tocante al cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a sus trabajadores ".

III.1.2. Ley Federal del Trabajo.

Los principales artículos que fueron reformados en la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento, los enunciamos a continuación en sus características principales.

Artículo 3º.- " El trabajo es un derecho y un deber social, no es artículo de comercio, asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores ".

Artículo 25.- " Condiciones de trabajo, fracción VIII, la indicación de que el trabajador será capacitado o -

adiestrado en los términos de planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa conforme a lo dispuesto en esta Ley."

Artículo 132.-" De la obligación de los patrones, fracción XV, proporciona capacitación y adiestramiento a los trabajadores en los términos del capítulo III-bis, referente a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores ".

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

Artículo 153-F.- " La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto ".

- a).- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- b).- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- c).- Prevenir riesgos de trabajo.

d).- Incrementar la productividad.

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

Artículo 153-I.- " En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento integrados por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, los cuales vigilarán la instru- mentación y operación del sistema y de los procedimien- tos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las me- didias tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empres- as ".

Artículo 153-M.- " En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satis- fagan los requisitos establecidos en este capítulo".

Artículo 153-Q.- " Los planes y programas deberán cum- plir los siguientes requisitos:

a).- Referirse a períodos no mayores de cuatro años.

b).- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.

c).- Precisar las etapas durante las cuales se imparti- rá la capacitación y el adiestramiento al total -

de los trabajadores de la empresa.

- d).- Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- e).- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de las entidades instructoras.
- f).- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Unidad Coordinadora de Empleos. Capacitacion y adiestramiento que se publiquen en el Diario Oficial de la Federacion.

Dichos planes y programas, deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153.-R.- " Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará y dispondrá que se les hagan modificaciones que estime pertinentes en la inteligencia de que aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados ".

Artículo 153.-S.- " Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del -- Trabajo y Previsión Social, los planes y programas de

capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que co
rresponda, o cuando presentados dichos planes y progra
mas, no los lleve a la práctica será sancionado ".

Artículo 153-T.V.U.- " Los trabajadores que hayan reci
bido capacitación y adiestramiento tendrán derecho a -
que se les expidan las constancias y habilidades corres
pondientes, avaladas por la comisión mixta y registra-
das ante la Dirección General de Capacitación y Produc
tividad ".

Artículo 159.- " Las vacantes definitivas, las provi-
sionales con duración mayor de treinta días y los pues
tos de nueva creación, serán cubiertos escalaforaria-
mente, por el trabajador de la categoría inmediata in-
ferior, del respectivo oficio o profesión ".

III.1.3. Dirección General de Capacitación y Productividad.

Este organismo se encarga de establecer criterios y de
sarrollar materiales de consulta sobre la capacitación
y el adiestramiento, así como hacer más fluidos y expe
ditos los trámites administrativos, que los empesa --
rios y los trabajadores, tienen que llevar a cabo en -
cumplimiento a lo establecido en la Ley Federal del -
Trabajo. A fin de elevar su nivel de vida e incremen-
tar la productividad en la empresa.

OBJETIVOS Y FUNCIONES.

a).- Estudiar y promover la generación de empleos.

- b).- Promover y supervisar la colocación de los trabajadores.
- c).- Organizar, promover, supervisar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
- d).- Registrar las constancias de habilidades laborales.
- e).- Manejar el servicio nacional del empleo, capacitación y adiestramiento.

ORGANOS ASESORES Y AUXILIARES DE DGCP.

- a).- Son órganos asesores de la dirección.- El consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento, que está integrado por representantes de -- las Secretarías del Trabajo y Previsión Social, Educación Pública, de Comercio, Instituto Mexicano del Seguro Social, así como los representantes de las organizaciones, conforme a las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- b).- Son órganos auxiliares de la dirección.- Los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, que se integren por ramas industriales o actividades, conforme a las bases que emite la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ATRIBUCIONES,

a). En materia de planeación del empleo.

- 1.- Practicar estudios para determinar las causas - del desempleo y sub-empleo, de la mano de obra rural y urbana.
- 2.- Analizar permanentemente el mercado de trabajo estimando su volumen y sentido de crecimiento.
- 3.- Practicar estudios y formular planes y proyectos para impulsar la ocupación en el país, así como procurar su correcta ejecución.

b).- Promoción del empleo.

- 1.- Promover directa e indirectamente, el aumento - de las oportunidades del empleo.
- 2.- Proponer lineamientos para orientar la forma - ción profesional hacia las áreas con mayor de- manda de mano de obra.
- 3.- Proponer la celebración de convenios en materia de empleo entre la federación y la entidades fe- derativas.
- 4.- Proponer la celebración de convenio en la colo- cación de trabajadores entre la federación y - las entidades federativas.

c).- Colocación de trabajadores.

- 1.- Formular y actualizar permanentemente el catálogo nacional de ocupaciones en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.
- 2.- Encauzar a los demandantes de trabajo hacia -- aquellas personas que requieren sus servicios dirigiendo a los solicitantes más adecuados por su preparación y aptitudes, hacia los empleos que les resulten más idóneos.
- 3.- Proponer lineamientos para la prestación del servicio de colocación de trabajadores y en su caso autorizar y registrar el funcionamiento de agencias privadas que se dediquen a ello.
- 4.- Vigilar que las entidades privadas, cumplan -- las obligaciones que le imponga la Ley Federal del Trabajo, sus reglamentos y las disposiciones administrativas de las autoridades laborales.
- 5.- Intervenir en coordinación con las respectivas unidades administrativas de las Secretarías de Gobernación, Comercio y Relaciones Exteriores, en la contratación de los nacionales que vayan a prestar servicios en el extranjero.

d).- Capacitación y adiestramiento.

- 1.- Cuidar de la oportuna constitución y funciona-

miento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento,

- 2.-Estudiar y en su caso, sugerir la expedición de convocatorias para formar comités nacionales - de capacitación y adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente, así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos comités.
- 3.-Autorizar y registrar a las instituciones o escuelas privadas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores, supervisar su correcto desempeño y en su caso revocar la autorización y cancelar el registro concedido.
- 4.-Aprobar, modificar o rechazar, según el caso - los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presentan.

e).- Registro de constancias y habilidades laborales.

- 1.-Establecer registros de constancias relativas a los trabajadores capacitados o adiestrados - dentro de cada una de las ramas industriales o actividades.
- 2.-Practicar los exámenes de suficiencia a los capacitadores y a los trabajadores.

ELEMENTOS BÁSICOS DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

La obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores, implica realizar una serie de acciones a seguir.

a).- Las empresas del país tienen la obligación de capacitar el total de los trabajadores, para lo que se deben ajustar a los siguientes lineamientos:

1.-En cada empresa deben constituirse comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, las cuales vigilan, supervisan cuantifican y examinan las acciones que sobre la materia se realizan dentro del centro productivo.

2.-Las empresas deben formular planes y programas de capacitación y adiestramiento, presentarlos ante DGCP, para su aprobación.

3.-Todo trabajador sujeto a la capacitación y el adiestramiento, una vez concluida ésta, debe recibir una constancia de habilidades laborales, con la cual acreditará haber llevado y -- aprobado un proceso de capacitación.

b).- Disposiciones relacionadas con los elementos mencionados anteriormente.

1.-Los programas de capacitación y adiestramiento que se hayan acordado establecer, o en su caso las modificaciones que se hayan convenido, de

Los planes ya implantados, deberán presentarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los quince días siguientes a -- la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo cuando éste sea riguroso en la em presa.

Cuando rija contrato individual deberán presentarse dentro los primeros días de años impares.

- 2.-La capacitación y el adiestramiento pueden proporcionarse dentro de la empresa o fuera de --- ella, con personal propio (instructores internos habilitados y especializados), o personal externo (instructores independientes o institu ciones capacitadoras).
- 3.-La capacitación y el adiestramiento deberán impartirse durante las horas de la jornada de tra bajo salvo que, atendiendo a la naturaleza de - los servicios, convengan patrón y trabajadores hacerlo en forma mixta o fuera de ella.
- 4.-En los contratos colectivos deberán incluirse - cláusulas sobre la capacitación de los trabajadores que ya laboran en la empresa y asimismo, sobre el procedimiento en la materia para aquellos que pretendan ingresar a ella.

COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

En toda empresa debe existir la Comisión Mixta de Capa

citación y Adiestramiento, la cual se integra por representantes de los trabajadores como el patrón (art. 153-I capítulo III).

Su adecuado funcionamiento permitirá asegurar la calidad y eficacia de las acciones de capacitación y adiestramiento que efectúen en cada empresa.

Además constituyen el canal de comunicación que permitirá a los trabajadores emitir opiniones, efectuar propuestas y exteriorizar sus inquietudes y expectativas en relación con los métodos y procedimientos utilizados para llevar a cabo las acciones de capacitación y adiestramiento implantados en el centro de trabajo y sus principales funciones son:

- a).- Vigilar la instrumentación y operación del sistema y procedimientos que se implantan para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
- b).- Sugerir medidas tendientes a perfeccionar ese sistema y tales procedimientos, conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa.
- c).- Autenticar las constancias de habilidades laborales que los capacitadores expidan a los trabajadores.
- d).- Practicar a los trabajadores los exámenes referentes a la capacitación y adiestramiento proporcionados.

- e).- Designar a los comisionados encargados de firmar las constancias de habilidades laborales de los trabajadores.

Integración de la comisión, las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, se integrarán de la siguiente forma:

- a).- En empresa con número de trabajadores no mayor de 20, un representante de los trabajadores y uno -- del patrón.
- b).- En empresas que cuentan de 21 a 100 trabajadores tres representantes de los trabajadores y tres del patrón.
- c).- En empresas con más de 100 trabajadores cinco representantes de los trabajadores y cinco del patrón.

El número de integrantes podrá aumentarse en forma proporcional a la diversidad de puestos y niveles de trabajo que existan en la empresa, a la variedad y complejidad de los procesos tecnológicos, que se realicen en ella y a la naturaleza de la maquinaria y equipo empleado.

Los miembros de las comisiones mixtas serán preferentemente personas que reúnan los siguientes requisitos mínimos:

a).- Representantes de los trabajadores.

- 1.-Ser trabajadores de la empresa,
- 2.-Ser mayores de edad.
- 3.-Saber leer y escribir.
- 4.-Tener buena conducta.
- 5.-Ser designado conforme a las disposiciones es
ttutarias del Sindicato titular del contrato -
colectivo o a falta de está, ser electo en ---
asamblea de los trabajadores de la empresa.
- 6.-Aquellos otros que acuerden los trabajadores.

b).- Representantes del patrón.

- 1.-Ser mayores de edad.
- 2.-Saber leer y escribir.
- 3.-Tener buena conducta.
- 4.-Poseer conocimientos técnicos sobre las labores
y procesos tecnológicos propios de la empresa.

PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

El capacitar y adiestrar a los trabajadores, es una ac
tividad que se ha desarrollado en muchas ocasiones, de
manera informal, no ha hecho falta contemplar una se -
rie de aspectos indispensables para considerarse como
tal, ya que en la actualidad no solamente consiste en
transmitirle conocimientos o desarrollarle una habili-
dad a un aprediz, sino implica todo un proceso adminis
trativo, instrumentos y criterios uniformes que ayuden

a organizar funcionalmente cualquier acción que se realice en la materia. En caso contrario, ocurre un desperdicio de recursos y esfuerzos, porque no existe una administración adecuada de todos los elementos que intervienen en su desarrollo provocando pocos beneficios en relación a la inversión que implica cualquier actividad en ella.

Es importante establecer procedimientos que ayuden a organizar y desarrollar eventos de instrucción en la empresa. Uno de estos procedimientos es formular el plan y los programas de capacitación y adiestramiento para capacitar a los trabajadores.

MARCO CONCEPTUAL.

a).- Plan de capacitación y adiestramiento.- Es el documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento, respecto de cada centro de trabajo y que supone una ordenación general de actividades, para presentar una visión integral del programa que los componen.

1.-Programa.- Es la parte de un plan de capacitación y adiestramiento que contiene, en términos de tiempo y de recursos y de una manera pormenorizada, las acciones de capacitación y adiestramiento que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional.

- 2.-Sistema general de capacitación y adiestramiento.- En el programa autorizado por DGCP, -- que permite la adhesión convencional para que el patrón capacite o adiestre a los trabajadores cuyo puesto coincida con aquél al que está dirigido el sistema general de que se trate.
- 3.-Curso.- Es el conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo y cuya -- reunión, conforme un programa de capacitación.
- 4.-Evento. Es la actividad de enseñanza aprendizaje de duración mínima y de ejecución normalmente unitaria.
- 5.-Grupo opcional.- Es el conjunto de ocupaciones o puesto de trabajo relacionados entre sí por la similitud general de las características -- del trabajo ejecutado y que exigen, por tantos conocimientos, aptitudes y habilidades andlo - gas similares.
- 6.-Puesto.- Es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica de ser de sempañada por una persona.

El plan y los programas de una empresa, pueden ser instrumentos de tres maneras: Mediante el desarrollo ---- de programas específicos con instructores internos o -

externos; mediante la adhesión a sistemas generales, o bien a través de una combinación de las dos opciones.

Los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan acordado establecer o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido de los planes ya implantados, deberán presentarse ante la Secretaría -- del Trabajo y Previsión Social. Un mecanismo que reconociera los conocimientos y habilidades adquiridas por todo trabajador capacitado, se establecen las constancias de habilidades laborales.

En conclusión la obligación de expedir constancias de habilidades laborales, no debe considerarse como un trámite legal sino como un mecanismo que permite unir las posibilidades del ascenso con la capacidad alcanzada -- mediante la capacitación y el adiestramiento.

PRECEPTOS LEGALES.

- a).- Las constancias de habilidades son expedidas por el capacitador, sean internos o externos, los cuales deben sancionarla una vez que el trabajador -- ha concluido el curso, evento de capacitación.
- b).- Las constancias surtirán plenos efectos para fi -- nes de capacitación dentro de la empresa en que ha ya proporcionado la capacitación.
- c).- Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en el puesto a que la constancia se refie

re, la comisión mixta acreditará mediante examen que le practiquen al trabajador para cual de ellos es apto.

- d) - Las empresas deben enviar a la DGCP, para un registro y control, listas de las constancias expedidas a sus trabajadores, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, cuando este rija en la empresa, cuando rija contrato individual, deberá presentarse dentro de los primeros sesenta días de años impares.

IV. INVESTIGACION DE CAMPO.

IV.1. Aspectos de la industria de perfumería y cosméticos.

IV.1.1. Perfil industrial.

La industria está formada por un conjunto de empresas dedicadas a la producción de artículos de uso personal, tanto con fines de higiene y pulcritud como para conservar y acentuar lo que es la belleza del cuerpo humano.

En la década de los 70's, la industria en México tuvo un incremento anual de ventas, superior al incremento del producto interno bruto. Este incremento estuvo respaldado por buenos resultados económicos y permitió a las empresas mantenerse en un buen estado de liquidez financiera.

A principios de la década de los 80's, un nuevo fenómeno se llevó a cabo en esta industria, los gastos se incrementaron a un ritmo superior al de las ventas y -- por primera vez bajó el margen de utilidad debido a -- los factores de: Inflación, devaluaciones, política de precios, demanda de unidades, costos de materia prima, gastos operativos, etc.

En la actualidad con la devaluación del peso mexicano en relación al dólar, la industria sufrió cambios en su estructura económica, dado los problemas de inflación, poder adquisitivo, aun cuando la liquidez finan-

ciera que se acompaña de altas tasas de interés; han contribuido a que las empresas se encuentren en una nueva problemática en la cual la estrategia a seguir es de " vender más para ganar más ", y de este modo, salir de la difícil situación actual. Ahora, la mayoría de las empresas están analizando el margen de utilidades de cada producto y el respaldo financiero (capital de trabajo), que requiere el incremento de venta, o sea racionalizar mejor su crecimiento y posicionar sus productos dentro de los segmentos de mercado que ofrezcan mejores resultados.

Actualmente México cuenta con una industria de perfumería y cosmética donde compiten más de 250 empresas, en las cuales se vendieron en 1982 más de 500 millones de unidades con valor superior a los 41 mil millones de pesos.

Se puede considerar que el mercado mexicano es uno de los más desarrollados en esta materia de productos tanto nacionales como internacionales, cuenta con grandes plantas industriales, productos de cosméticos, perfu-mes, productos capilares, de pulcritud y aseo.

La transformación operada en esta rama ha sido acelerada colaborando para ellos las inversiones que han ---- aumentado la planta productiva de dicha industria, aunado a el uso de tecnología avanzada, el crecimiento demográfico del país, la creciente evolución de los ingresos de la población, y la mayor participación de la mujer en la población económicamente activa.

IV.1.2. Aspecto social.

La gran disponibilidad de productos de perfumería y de cosméticos, así como el dinámico desarrollo que han tenido las empresas que compiten en este sector, son una prueba de la importancia que juega la industria en la actualidad satisfaciendo las necesidades del cuidado -- personal de la población mexicana, además de generar -- empleos en forma directa en 1982, Las empresas proporcionaron una fuente de trabajo a más de 17000 personas que recibieron percepciones por una cifra superior a los -- 8 millones de pesos como pago total de sueldos, comisiones, primas de vacaciones, bonos, participación de -- utilidades y otros beneficios extras, superiores a los marcados por la ley.

Las empresas también contribuyen indirectamente a generar otros empleos a una gran cantidad de personas a -- través de los insumos elaborados por otras industrias mexicanas como son las de materias primas, vidrios, car -- tón, aluminio, artes gráficas, se estima que el número -- de fuentes de trabajo asciende a 120 000 fuentes.

Asimismo, las contribuciones fiscales han ascendido año con año, tanto en el aspecto del impuesto global de las empresas, impuesto pagado por salarios, así como im -- puestos retenidos a empleados, los cuales ascendieron a 54 millones de pesos en el año de 1982.

IV.1.3 Aspecto económico.

Durante el período de 1977-1982, el producto interno --

bruto de la industria creció a una tasa anual del --- 13.3 %, en relación al crecimiento de 6.6. %, anual -- del PIB nacional y de 6.3. % del PIB manufactura. En -- 1982, ascendió a un nivel de ventas de más de 42 mil - millones de pesos.

En 1982 los costos subieron en la misma proporción que las ventas (71 % aproximadamente), una situación mejor que en 1981, cuando los costos subieron más rápido que las ventas. La industria adoptó una estrategia -- más agresiva sobre precios también en 1982, todavía lo gró un incremento bueno en unidades.

Los cambios en los componentes económicos de la industria como son el aumento en los costos, con un mismo - nivel de ventas, incremento en los costos de manufactu ra del producto sin elevar el número de unidades produ cidas, así como la devaluación han dado como resultado un cambio en ciertas estrategias de las empresas, ta - les como política de precios, discontinuación de cier - tos productos, mayor énfasis a la rentabilidad del pro ducto y no solamente crecimiento de unidades en total y con la conciencia de determinar los mecanismos de fi nanciamientos adecuados para apoyar el crecimiento de - la industria para afrontar sus necesidades de capital de trabajo e inversiones en activo fijo en los años fu turos.

IV.2

Historia de la empresa.

La empresa nace aproximadamente en la mitad de la década

da de los 20's, funcionaba como un pequeño laboratorio el cual elaboraba una serie de artículos para el tocador y el aseo personal.

En el año de 1956, se produce la primera fusión de la empresa Distribuidora Vantone, adquiere las acciones - de Bertini, S.A., por lo que la unión de estas empre - sas da como resultados que la producción se diversifi - cará, ya que Vantone, era productora de artículos plás - ticos, (peines, cepillos para el pelo, peinetas, etc.)

La empresa adquirió varias máquinas de inyección plás - ticos, para diversificar su producción, complementando la con la ya existente: Cremas, fijadores para el pelo, jabones, etc..

A partir de esta fecha, la empresa se fue solidifican - do, como un pequeño laboratorio pero con productos de - gran aceptación para el público consumidor, que le re - dituaban altos índices de ganancia.

La segunda fusión ocurrió el 6 de mayo de 1964, Tip-Top, de México, filial de Rayett-Faberge Co., une su capital con Bertini, S.A. para formar lo que hoy es la organi - zación actual de la empresa.

Esta unión da como resultado que Rayett-Faberge Co., -- otorgará la exclusiva de todas sus líneas de shampoo, desodorantes y lociones para su producción, comerciali - zación y venta en México. Además de la exclusiva de la producción Tip- Top, basada en productos plásticos, ta - les como peines, peinetas, cepillos para el pelo, cepí

llos dentales, bolitas para el pelo, etc..

Esta unión vino a reforzar la producción ya existente solidificando las ventas y estableciendo una mayor diversificación de la producción, asentando las bases para la organización actual.

CARACTERISTICAS GENERALES DE LA EMPRESA.

La empresa fabrica artículos de uso personal con fines de higiene y pulcritud, abarcando las siguientes líneas en el área de perfumería y cosméticos:

- | | |
|---|---|
| a).- Productos capilares: | Shampoos
Enjuagues y acondicionadores,
Fijadores. |
| b).- Fragancias: | Perfumes y extractos
Colonias.
Lociones para después de rasurar. |
| c).- Artículos de tocador: | Desodorantes sólidos,
líquidos, aerosol.
Cremas y aceites.
Jabones,
Talcos,
Cremas y espumas para rasurar. |
| d).- Producción de productos plásticos: | Peines, cepillos, <u>peinetas</u> , |

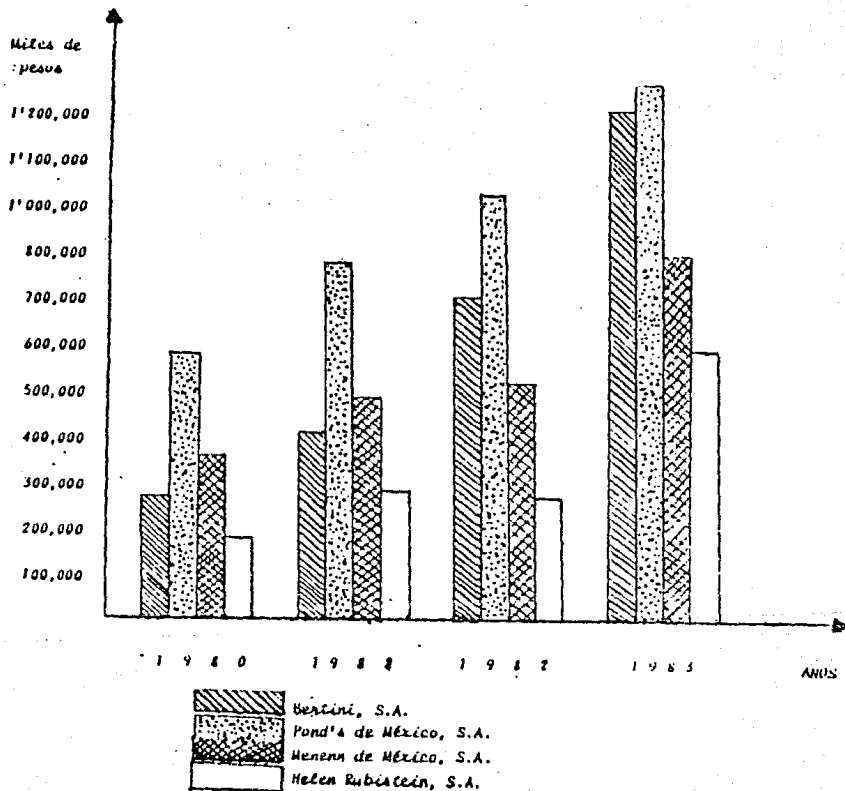
Productos varios para
el pelo.

Rollos para el pelo.

Máquinas de cepillos
varios.

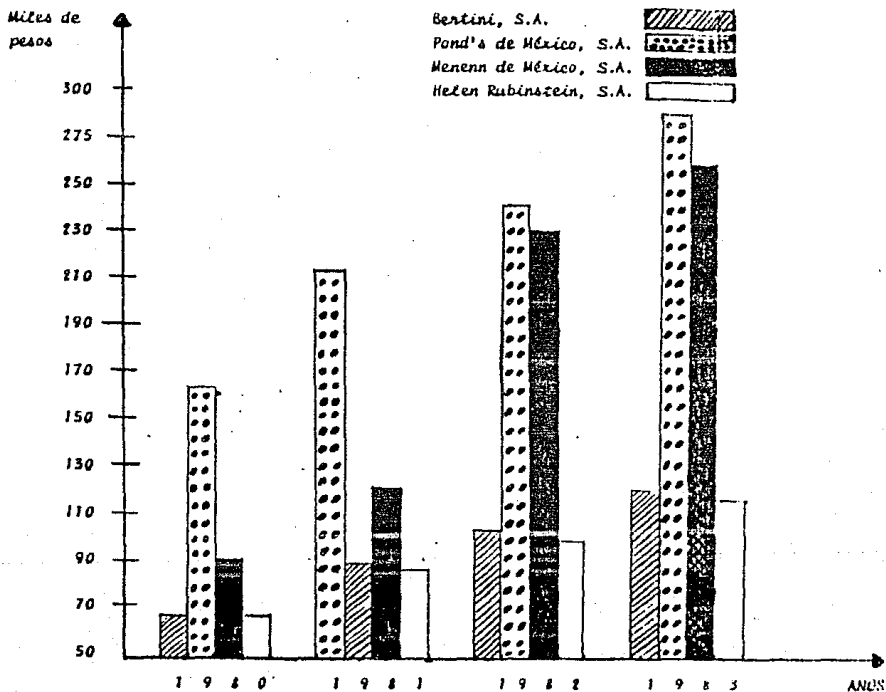
Las ventas de la empresa se han ido incrementando considerablemente, tanto por la devaluación del peso mexicano como por el aumento del costo de materias primas, - sueldos y salarios, esto ha obligado a incrementar los precios para no ver disminuidas sus utilidades.

En la gráfica que a continuación presentamos se muestra el comportamiento de las ventas de algunas empresas del mismo rango.



- El aumento de ventas en Bertini, S.A., se ha incrementado a un promedio de 63.12 % notándose un decremento debido a las condiciones económicas del país, que se refleja en una baja del porcentaje de ventas, aunque debido a la inflación el valor de las ventas aumentará.

Por lo que respecta al capital contable el comportamiento se muestra en la gráfica siguiente, incluyendo el de otras empresas.



IV.3. Objetivos, funciones y organización de la empresa.

Objetivo en Bertini, S.A.- En la actualidad la empresa persigue la finalidad de sobrevivir a la crisis económicamente por la que atravieza el país, tratando de mantenerse como principal fuente de ingresos de más de 300 - personas. Asimismo, deberá de obtener un margen de rentabilidad aceptable, justificando las inversiones que se han realizado en ella.

Por lo que su objetivo central se ha canalizado hacia - el mercado, ya que sus productos no son de consumo básico y por lo tanto su principal fuente de ingresos son - las ventas, las cuales trata de incrementar en base a - una mejor promoción de productos, minimización en costos de operación e incremento en la utilidad.

FUNCIONES.

IV.3.1. Area finanzas.

Se encarga de lograr una adecuada planeación financiera y determinar las principales fuentes de crédito; así como fijar políticas de crédito y cobranzas, manejo de fondos, formulación de planes y proyectos de pago de intereses y dividendos, pago de impuestos, planes sobre inversiones, sostener relaciones con instituciones de crédito, establecer sistemas de registro y reportes con tables, etc.

IV.3.1.1. Contraloría.

Planca, dirige y controla los presupuestos, estrategias

y planes de acción a seguir, que son presentados por - los responsables de cada área, tanto en el aspecto finan - ciero como administrativo.

Aprueba presupuestos, objetivos y estrategias departa - mentales participando conjuntamente en la elaboración del presupuesto anual, coordinándose con las demás --- áreas; además autoriza las modificaciones de las mis - mas cuando lo requieren las circunstancias y evalua el grado de cumplimiento de las metas fijadas.

El contralor deberá establecer y mantener una imagen po - sitiva de la empresa con el medio que lo rodea pudiendo ser éstas, instituciones de crédito, asesores lega - les y fiscales, organismos oficiales, agentes de segu - ros, auditores externos, etc., con el fin de obtener - las mejores condiciones en los trámites y contratacio - nes a realizar por la empresa.

IV.3.1.2. Gerencia de informática.

Es importante hacer notar que la aplicación de la in - formática en cualquier empresa es necesaria ya que, el diseño y la utilización de sistemas y procedimientos - nos permitirán captar y tratar los datos de forma ade - cuada para la obtención de la información oportuna y - eficaz, que permitirá seleccionar una adecuada toma de decisiones, además ayudará a lograr el objetivo que se persigue.

Responsable de establecer políticas y sistemas de ope -

ración de procesamiento de datos, buscando la optimización del análisis y diseño de sistemas, programas, operaciones y control de la información, sugiriendo modificaciones a las mismas en base al requerimiento de las necesidades de la empresa.

Desarrolla políticas y procedimientos administrativos-acordes a las necesidades de la empresa, así como a los departamentos a su cargo proporcionándole asesoría y orientación requerida para su óptimo desempeño y que ayude a alcanzar los objetivos establecidos, como son: Registro de las operaciones de la compañía, elaboración de estados financieros, control de presupuestos, costos, gastos, etc., así como también el cumplimiento de los objetivos de crédito y cobranza, además del desarrollo de nuevas aplicaciones del área de cómputo.

Realiza estudios de factibilidad de operaciones sobre las actividades de los diferentes departamentos estableciendo prioridades en implantación de proyectos, así como el costo de las mismas. Prevee las necesidades del equipo técnico, así como los accesorios y materiales que se requieran para la operación del departamento.

Planea y controla en coordinación con el analista el diseño de archivos y programas a desarrollar. Responsabilizándose de las normas para la seguridad de la información de la empresa. Dirige las funciones operativas de su departamento, manteniendo el programa de trabajo, informándole a los usuarios las fechas en que de

berán suministrar información y cuando recibirán los informes respectivos.

Analista de sistemas.- Analiza los sistemas, manuales para diseñar sistemas mecanizados, determina las necesidades de información presentes, previendo las futuras a fin de evitar constantes modificaciones a los sistemas establecidos, supervisando la elaboración de los programas e implementarán manuales para usarlo, así como la documentación interna que requiere para el control de actividades del departamento. Revisa periódicamente los programas de operación, tratando de mejorarlos o adaptarlos a las necesidades actuales de la em-presa.

IV.3.1.5 Crédito y cobranza.

Departamento encargado de establecer las políticas de crédito, actualización y mantenimiento de la cartera de clientes, expide y analiza las solicitudes, controla el personal encargado de llevar a cabo la cobranza, efectúa planes y programas a futuros, tendientes a mejorar las políticas y solicitudes de crédito y cobranza. Su función es primordial para que la empresa tenga la solvencia económica necesaria para responder a las contingencias que surjan en el funcionamiento de la misma.

a).- Gerente de crédito y cobranza.- Responsable de la recuperación de créditos concedidos dentro de los plazos fijados manteniendo hasta donde sea posi-

ble un bajo porcentaje de pérdidas por cuentas in
cobrables, mediante la coordinación de esfuerzos -
con el área de ventas, y su propio departamento.

Además autoriza límites de crédito tanto para cli-
entes nuevos como establecidos, en base a las ten-
dencias del mercado y a su propio criterio y expe-
riencia.

Dirige y coordina actividades departamentales --
con el fin de mantener la información veraz y oportu-
na de la cartera de clientes, así como su proce-
so de recuperación, con el objeto de informar a -
contraloría de los resultados obtenidos.

- b).- Supervisión de créditos.- Estos son foráneos y -
locales los cuales contemplan las mismas activida-
des o funciones, que a continuación describimos.-
Actualiza saldo de clientes, tanto foráneos como-
locales, elabora estados de cuenta con el fin de-
remitirlos a los clientes y brindarles informa-
ción necesaria para aclarar las dudas que surjan.
Proporciona al área de ventas lo referente a sal-
dos de clientes, líneas de créditos, tramitación -
de pedidos, con el fin de proporcionar a los agen-
tes información para su labor de ventas.

La diferencia estriba en que la supervisión local
controla la cobranza por medio de cobradores, mien-
tras que la supervisión foránea lo hace a través
de los agentes de ventas.

IV.3.1.4. Contabilidad general.

La contabilidad tiene por objeto el registrar todas -- las operaciones que realiza la empresa y que en alguna u otra forma aumentan, disminuyan o modifiquen el patrimonio de la misma. Este registro se lleva a cabo -- sistemáticamente e ininterrumpidamente, logrando con esto que se puedan presentar informes de carácter fi -- nanciero para así lograr un mejor control y dirección de la empresa.

a).- Contador general.- Elabora estados financieros -- mensualmente, verificando y analizando las dife -- rentes cuentas que intervienen en los estados fi -- nancieros, con el objeto de informar oportuna y -- veraz de la situación económica y contable de la empresa, participa en la elaboración de presupues -- tos relacionados con: Flujos de caja, gastos, cos -- tos, ingresos, etc.; logrando con esto un mejor -- control de los mismos, reflejando las variaciones al presupuesto, supervisa, coordina las funciones de caja, registro y control de costos, ingresos y egresos, movimientos de bancos, pago a proveedo -- res, etc.; además se encuentra en coordinación con el área de informática, implantando sistemas con -- tables y así facilitar las operaciones del departa -- miento, y aunado con la información procesada re -- flejan la situación real de la empresa, para lle -- var a cabo las actividades antes mencionadas, el contador deberá estar actualizado en los cambios y reformas fiscales que se irán presentando para --

que la información que proporcione sea más precisa y actualizada.

- b).- Supervisión de planeación financiera.- Elabora el presupuesto de caja, considerando los ingresos y egresos a efectuarse en el mes, con objeto de man tener el efectivo disponible necesario, para la operación normal de la empresa. Además se responsa biliza del buen funcionamiento de cuentas por pagar, analizando su comportamiento (proveedores, publicidad, servicios, etc.), programando sus pagos, así como elaborando polizas de los movimien tos efectuados.

Controla las operaciones bancarias manteniendo los registros actualizados con el fin de tener un ma yor control, disposición y beneficios de efectivo. Deberá mantener buenas relaciones con los ejecuti vos de cuenta, con el fin de obtener ventajas en las operaciones tales como: Prestamos, inversiones, compra de dólares, etc..

Elabora un reporte mensual de cobranza, efectua un análisis comparativo contra presupuestos con el -- fin de informar oportunamente la situación de ingresos, en base a ello se planean las erogaciones, así como también reporta el estado de las principa les cuentas que maneja (bancos, proveedores, cuen tas por pagar, cuentas por cobrar, etc.).

- c).- Contabilidad de costos.- Coordina y prepara pe --

ridicamente los informes sobre costos de operaci^on, registrando y verificando la aplicaci^on de gastos por compra de materia prima, mano de obra, gastos indirectos, etc. Establece en base a lo anterior, el costo est^andar de cada producto, proyectando en forma conjunta con el contador general los incrementos que cada producto sufre, debido a los índices inflacionarios o escasez de éstos.

Analiza las variaciones existentes entre el costo real y el costo est^andar de los productos, con el fin de detectar desviaciones y poder corregirlas.

Elabora instructivos para toma de inventarios, valora, detecta variaciones contra libros y además supervisa el control y registro de los inventarios en poder de terceros (maquiladoras), para que al final del ejercicio revise el costo de los productos para que los inventarios queden valorados a costo real.

IV.3.2. Area de ventas y mercadotecnia.

Como todas las áreas, la de ventas y mercadotecnia es vital para el desarrollo de la empresa, ya que el constante crecimiento debe ser respaldado por una mejor calidad de los productos y servicios ofrecidos y así satisfacer las necesidades de los consumidores, esto se logra con una adecuada estrategia y penetraci^on del mercado por más complejo, amplio y competitivo que sea. Debido a esto la empresa adaptará mejor sus recursos -

y objetivos a las oportunidades externas.

Estas oportunidades proporcionan el punto de partida - para la adecuada planeación, dirección y control de la mercadotecnia; en otras palabras la dirección del --- área deberá mantener la vista puesta en el mercado más bien que en el producto o sea sin descuidar la calidad de este.

Cuatro aspectos fundamentales deberá de cubrir la em - presa para poder tener penetración de mercado en todos sus productos y las cuales son:

- a).- Debe percibirse que las necesidades de los clien - tes son más fundamentales que determinados produc - tos.
- b).- En base a las necesidades de los clientes la em - presa puntualiza más rápidamente el desarrollo de nuevos productos.
- c).- Conociendo las necesidades del mercado, la comer - cialización se hace más efectiva.
- d).- Los intereses de la empresa se pondrán en armonía con los intereses de la sociedad, (empleo, beneficio económico, satisfacción de necesidades, --- etc.).

Una orientación hacia el mercado, significa que la em - presa busca sus beneficios futuros basándolos en la --

búsqueda de mejores modos de satisfacer las necesidades humanas.

IV.3.2.1 Vicepresidencia de ventas y mercadotecnia.

Determina, formula, revisa y evalúa los objetivos y estrategias de mercadotecnia y ventas tanto a corto como a largo plazo para los productos nuevos como a los ya existentes. Coordina y supervisa la realización de los planes de acción, presupuestos, sistemas y procedimientos del área revisando periódicamente su funcionamiento y grado de cumplimiento.

Evalúa constantemente la organización de ventas y mercadotecnia, atendiendo los siguientes conceptos: Canales de distribución, política de precios, agencias de publicidad, desarrollo de nuevos productos, estudios de mercado, promociones y descuentos de ventas, etc.

Determina las fuentes para obtención de carácter económico de mercado y de ventas, evalúa los resultados para la toma de decisiones en la dirección de las actividades actuales y planeación de las futuras.

IV.3.2.2 Gerencia de marca.

Analiza y evalúa los presupuestos para la extensión de líneas de producto, la introducción de nuevos productos o las modificaciones a los ya existentes, presentando las recomendaciones a la vicepresidencia y merca

dotécnica. En coordinación con el departamento de diseño gráfico, dirige y controla el diseño y la presentación de productos, procurando que la imagen sea atractiva, agradable y aceptada por el consumidor.

En coordinación con mercadotecnia, establece programas publicitarios, promocionales y de ventas de producto, participando en la selección y coordinación de las actividades con agencias publicitarias.

Asimismo, prepara presupuesto de venta, conjuntamente con la gerencia de producción, con el fin de planear la producción, así como el control de inventarios. Recomendando cambios en los planes y estimaciones de acuerdo a la información de que se dispone.

a).- Departamento de arte.- Planea, coordina y supervisa las actividades de diseño, empaque y presentación de nuevos productos o modificaciones ya existentes con talleres especializados de impresión, fotografías, trabajos, etc.,

Realiza encuestas para obtener información acerca de los diseños y el impacto que causa la presentación del producto en el público consumidor. Además participa en la elaboración de diseños, empleando las técnicas requeridas de acuerdo a la decoración del producto o el empaque.

IV.3.2.3 Gerencia de mercadotecnia.

Se encarga de planear y dirigir las actividades del --

mercado, publicidad, inspección del producto final.

Mediante una investigación de mercado idónea se logra un acopio y análisis de información sobre necesidades y preferencias de consumo, calidad, distribución y precisión de productos de la competencia y penetración, distribución o imagen de la propia empresa.

Define a través de los medios masivos de comunicación, los productos y servicios, para orientar los hábitos y preferencias del consumidor.

Además inspecciona que las políticas y normas de almacenamiento, distribución y venta fijados por la administración sean respetadas y cumplidos, así que las normas de calidad cumplan los requisitos que demanda la Secretaría de Comercio, como la Secretaría de Salubridad y Asistencia Pública.

IV.3.2.4 Gerencia de ventas.

Planca, organiza y delimita conjuntamente con la vicepresidencia de ventas, las zonas de trabajo de los --- agentes foráneos, designa las cuotas a alcanzar por --- ventas que cada agente debe cubrir; los porcentajes --- que cada agente cobrará por comisiones, realiza los --- itinerarios de ruta para todos los agentes de manera --- mensual con el fin de tener contacto con los agentes --- foráneos. Los agentes locales se reportan diariamente a las oficinas centrales.

Hace el chequeo administrativo de la labor de los agen-tes con el fin de ver que están cumpliendo con las cuo-tas fijadas, checa sus itinerarios de ventas (siguiendo las rutas), con el fin de lograr los objetivos fijados.

Y conjuntamente con la vicepresidencia de ventas coordina las promociones de ventas, incentivos y premios a -- los agentes.

- a).- Supervisión de ventas.- Responsable del cumplimiento de las cuotas de ventas de su división, manteniendo y fomentando una comunicación abierta con -- los vendedores, supervisando la labor de estos. -- Viajando constantemente para verificar que se cumplan los lineamientos y políticas de ventas establecidos por la empresa.

Mantiene actualizada la fuente básica de datos --- (nominales de venta, instructivos, catálogos, lista de precios, etc.), que son necesarios para controlar las funciones de ventas. Responsabilizándose de la recuperación de cobranza adscrita a su territorio.

Vigila, entrena y desarrolla a los representantes bajo su mando para que cumplan con los lineamientos de la empresa, además de fomentar la imagen de la empresa, llevando a cabo los planes y programas de acuerdo a las normas y objetivos establecidos.

IV.3.2.5. Administración de ventas.

Planea, organiza y coordina las actividades de registro de las ventas, tanto locales como foráneas, hojas de control de ventas, así como el suministro de información básica y general de clientes.

Deberá mantener una relación adecuada con el departamento de crédito y cobranza, para autorización de pedidos, también la deberá tener con el departamento de almacén para que se surtan y envíen.

Mantiene actualizadas listas de precios, tasas de descuentos, claves y especificaciones de producto y todo aquellos datos que apoyen la función de ventas, también revisa y controla las cuentas de gastos de los representantes foráneos.

IV.3.2.6. Supervisión nacional de demostradoras.

Es responsable del cumplimiento de las cuotas asignadas a la sección demostradoras, coordinando las funciones operativas de su departamento con las supervisoras de zona, encargada de tramitar y coordinar los pedidos, brinda el apoyo necesario para cubrir los objetivos fijados. Recluta, selecciona y entrena a las demostradoras con el fin de contar con personal capacitado en cada función, efectúa visitas y llamadas telefónicas a clientes con el objeto de llevar a cabo cotizaciones y promover los productos de la empresa, planea y organi-

za las funciones del departamento en área metropolitana y foránea, elabora periódicamente un reporte de --
ventas.

IV.3.3. Área de relaciones industriales.

Toda empresa tiene un objetivo básico que conseguir, el área de relaciones industriales es la encargada de rotar, conjuntar e integrar debidamente el elemento humano, con los factores materiales a fin de operar de manera eficiente la fuente de trabajo y poder alcanzar --
las metas fijadas.

Para tal fin, es necesario el establecimiento y desarrollo de sistemas y políticas que permitan organizar, administrar y controlar, al elemento humano de una forma eficiente, para lograr una armonía laboral positiva, asimismo, en coordinación con las gerencias bajo su --
mando proporcionan elementos humanos para satisfacer --
las necesidades de personal tanto actuales como futu-
ras, basadas en un plan adecuado de reclutamiento y se-
lección de personal. Y también con la gerencia de rela-
ciones laborales con el fin de aplicar un criterio ge-
neral y uniforme sobre la interpretación de las leyes
laborales.

En conjunto, la función adecuada de relaciones indus-
triales con las demás áreas, traerá una integración to-
tal del personal con la empresa, que redundará con el
logro de buenos resultados.

IV.3.3.1, Gerencia de relaciones industriales.

Responsable de mantener relaciones y armonizar con el personal tanto sindicalizado como de confianza, a través de la implantación de programas en los campos de las relaciones laborales, recursos humanos, servicios al personal y toda clase de compensaciones y prestaciones. Así como coordinar con las demás áreas las implantaciones de sistemas administrativas que coadyuven a desarrollar un clima de relaciones y condiciones satisfactorias entre la compañía y los empleados.

Recomienda estrategias y diseña los planes de acción necesarios para el cumplimiento de los objetivos de su área. Asesora y orienta al personal de la empresa en la interpretación correcta de las políticas, procedimientos, sistemas y programas relativos a su área. Representa a la empresa en las negociaciones, interpretación y administración del contrato colectivo y convenios contractuales.

Coordina la administración de sueldos y salarios, compensaciones, prestaciones, la selección de candidatos internos para promoción y transferencia entre las diversas áreas o departamentos, conjuntamente con la gerencia de recursos humanos, desarrolla los programas de capacitación y adiestramiento de la empresa.

IV.3.3.2 Relaciones laborales.

Encargado de la administración del contrato colectivo

de trabajo y de estudios previos a su revisión; relación, en primer término con los representantes de los trabajadores, supervisión y coordinación de las actividades de vigilancia y protección de la planta, recepción y solución a problemas y conflictos resultantes de la relaciones laborales, tanto de personal sindicalizado como de confianza. Vigila que se cumplan los reglamentos de higiene y seguridad, supervisando en forma directa a los comités de los mismos. Coadyuva a mantener en armonía al personal de la empresa por medio de promociones sociales y deportivas.

IV.3.3.3 Gerencia de recursos humanos.

Responsable de supervisar y coordinar los trabajos administrativos del departamento, que incluyen altas y bajas del personal, auxilia en la coordinación de actividades propias del área que coadyuvan a mantener una relación armoniosa con el personal. Revisa los cálculos en liquidaciones, pagos de vacaciones, aguinaldos, reparto de utilidades, etc.; mantiene los movimientos de personal actualizados, encargado de la selección, reclutamiento, capacitación y adiestramiento, administra ción de sueldos de personal administrativo, vigila que las relaciones entre jefes y subordinados sean cordiales, recibe e investiga renuncias del personal con el objeto de conocer el motivo que los origina, brinda servicio a los empleados, conociendo los problemas internos que se presentan, coordinando y resolviendo aquellos que sea de su competencia y están a su alcance.

IV.3.4. Area de manufactura.

Es el área operativa de la empresa, tiene como finalidad principal la de producir los bienes con que la empresa captará los recursos económicos que generarán -- las demás actividades, su funcionamiento del producto como el proceso de fabricación de acuerdo a la tecnología moderna y a la evaluación del mercado.

El servicio que el área proporcionará a mercadotecnia y ventas será clave para el desarrollo de la empresa, ya que si no tiene todo planeado, las acciones de la fuerza de ventas se verán afectadas por no tener los productos disponibles, o porque aumentaron de costo, etc. .

IV.3.4.1 Gerencia de manufactura.

Es la encargada de planear, organizar dirigir y controlar el área operativa de la empresa, coordinando con las gerencias bajo su mando todas las actividades encaminadas al funcionamiento óptimo de la planta productiva. Tendrá como objetivo aumentar la producción en base a la correcta racionalización de la materia prima, así como de la buena administración del elemento humano.

Buscará reducir costos de producción, eliminar al máximo el desperdicio de materiales, abastecerse de la materia prima, necesaria desarrollará nuevos productos, etc., así mismo proporcionará seguridad al trabajador

ubicando las zonas de paso, mejorar las condiciones de trabajo, así como mantener en óptimas condiciones el equipo y maquinaria que se usa en el proceso productivo.

Establecer los niveles de aceptación, clasificación de defectos, porcentajes de aceptación máximo-mínimo, procedimientos de muestreo para la inspección de materiales.

En coordinación con mercadotecnia, elaborará planes para crear nuevos productos, y realizará reportes para la toma de decisiones a nivel del consejo directivo.

IV.3.4.2. Gerencia de producción.

Planea, dirige y controla las operaciones de producción en sus tres divisiones (Típ-Top, laboratorias y máquina de inyección), con el fin de lograr la óptima utilización de la capacidad instalada, de los elementos materiales y humanos de que se dispone. Establece conjuntamente con la gerencia técnica y ventas la determinación de los lotes económicos de producción y estandarización de las operaciones, basándose en los estimados de ventas y abastecimientos de materia prima.

Revisa los planes y programas de producción, verifica su avance, detecta y previene cuellos de botellas en las líneas de producción. Supervisa que los procesos cumplan con las normas y políticas de la empresa, con el fin de mantener producción uniforme y con la calidad requerida.

Elabora y coordina la preparación de informes estadísticos de producción relacionados con índice de eficiencia, horas hombre, tiempo perdido, costo real, etc..

Coordina con el departamento técnico los programas de mantenimiento productivo.

- a).- Laboratorio y plásticos.- Son los responsables -- del control de supervisión de la producción tanto en el departamento de laboratorio como el de la división plásticos. De acuerdo a los programas de producción distribuyendo el trabajo de tal manera, que se cumplan con las fechas de entrega del producto con un mínimo de desperdicio y dentro de -- las normas de calidad establecidas.

Supervisarán constantemente que se lleven a cabo los procedimientos de operación en todos y en cada una de sus fases (llenado, sellando, etiquetando y empacando), del departamento de laboratorio, así como la producción, acabado y empaque de la división plásticos. Asimismo serán responsables de mantener la disciplina en el departamento y vigilar que se cumplan con las medidas de seguridad y limpieza establecida.

- b).- Supervisión.- Vigila las operaciones de producción dentro de un periodo determinado (turno), vigilando el funcionamiento del equipo así como a los operarios del departamento a su cargo, distribuyendo el trabajo para que se cumplan los estándares

res de producción, vigilando que se realicen los procedimientos de producción, así como las medidas de higiene y seguridad manteniendo la disciplina de los operarios bajo su mando y supervisando el uso adecuado del equipo, efectuando el surtido de materiales y/o cambio de moldes (si esta en las máquinas de inyección plásticas).

c).- Obreros.- En base a sus correspondientes funciones se clasifican en: Maquinistas, operario de primera y obreros varios.

1.-Maquinistas.- Cuya función es la de operar las máquinas de inyección plásticos debiendo cum - plir con un estandar de producción establecido. Además deberá mantener el área de trabajo limpia y libre de caja voluminosas.

2.-Operario de primera.- Es el encargado del acondicionamiento, etiquetado y empaque de los pro - ductos tanto en la división plásticos como en el departamento de laboratorio.

3.-Obreros varios.- Realizan labores varias que sea desde la sustitución de un operario de pr - imera, hasta la limpieza del área de trabajo.

IV.3.4.3. Gerencia Técnica.

Responsable de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de ingeniería industrial. Planea y pro

grama las actividades del departamento, tomando en cuenta las rutas críticas establecidas para las actividades generales: Desarrollo de nuevos productos, modificaciones de los existentes, empaques, colores, etc., prepara además las normas, políticas y especificaciones sobre materia prima, materiales, proceso de manufactura, norma de calidad, envases, etc..

Busca la optimización de los recursos económicos y materiales asignados a cada programa realizado por el departamento, por medio de estudios de tiempos y movimientos, estándares de operación, proceso, etc.; desarrollando estrategias a facilitar la producción y eliminar costos.

Además realiza estudios de nuevos productos así, como de factibilidad, por medio de estudios técnicos-económicos relacionados con las modificaciones y ampliaciones de la planta, así como la instalación y adquisición de maquinaria.

a). - Departamento de mantenimiento. - Responsable de planear dirigir y controlar todas las actividades de mantenimiento preventivo como correctivo a instalaciones, maquinaria, equipo, edificio, etc., previendo las necesidades de refacciones y materia para evitar paros innecesarios en la producción. Atiende los problemas de mantenimiento correctivo, tomando en consideración las actividades normales de la planta, coordina el abastecimiento oportuno de los materiales y refacciones, ya sea mediante elaboración de piezas en el taller mecánico de la ---

empresa o la adquisición mediante proveedores manteniendo un nivel de existencia adecuada a las necesidades de la planta.

Mantiene la disciplina y capacita al personal a su cargo, en función a la maquinaria y equipo e instalaciones existentes en la compañía procurando elevar la productividad de la empresa.

b).- Mecánicos.- Son los que pondrán en funcionamiento el sistema de servicio de mantenimiento de la empresa, dividido en dos tipos, preventivos y correctivos para resolver los problemas que se presenten, el desempeño de estas funciones, deberá llevarse a cabo de acuerdo con el siguiente personal.

- 1.-Ayudante de refacciones.- Encargado de llevar - el control de entrada y salida de materiales y refacciones (inventario), por medio de kardex. Surte refacciones bajo pedido a los diferentes técnicos o departamentos en los que se necesite mantenimiento.
- 2.-Mecánico automotriz.- Por medio de órdenes de - trabajo se encarga de mantener en óptimas condiciones de uso.
- 3.-Electromecánico.- Da mantenimiento a toda maqui- naria de la empresa de manera preventiva y co- rrecctiva. La hace de acuerdo a órdenes de trabajo, se encarga de realizar la revisión o repara

ción mecánico eléctrico y neumático, así como la limpieza y mantenimiento a las máquinas (- motores, poleas, bandas, engranes, etc.).

- 4.-Técnico electromecánico.- Es el responsable de dar mantenimiento mecánico, eléctrico e hidráulico a toda la maquinaria de la empresa reparando fallas de bobinas, válvulas, cortos, compresoras, refrigeración, etc., planea y controla la carga de trabajo dándole prioridad a las que necesiten atención inmediata con el fin de evitar interrupciones al proceso de producción. Además lleva estadísticas de todas sus labores con el fin de conocer datos más concretos acerca de la maquinaria usada en la empresa (número de descomposturas, refacciones utilizadas, tiempo inactivo.etc.).
- c).- Ingeniería y proyectos.- En coordinación con la gerencia técnica realiza estudios de tiempo y movimientos concernientes a la simplificación del trabajo, así como optimizar la distribución de la planta. Ayuda a controlar y coordinar las actividades diseñadas para mejorar la ejecución de operaciones, disminución de desperdicios y tardanzas, ampliación de áreas productivas y desarrollo de nuevos productos.
- d).- Departamento de moldes.- Planea y controla el uso adecuado de moldes existentes, reparándolos y dándoles mantenimiento para evitar que el proceso de

producción sea interrumpido. Planea el desarrollo de nuevos moldes tomando en consideración su factibilidad (costo, beneficio, duración, mantenimiento, diseño, especificaciones, etc.).

- 1.-Jefe de taller mecanico.- Coordina por medio de órdenes de trabajo las labores a realizar diariamente, distribuyendo las cargas de trabajo de acuerdo a las prioridades, con el fin de no entorpecer algún proceso de producción. Asimismo realiza diseños de piezas que necesitan reparar o reconstruir. Cotizar el valor de materiales a utilizar, así como reporte diario de actividades.
- 2.-Hecánico aparatista.- Encargado de elaborar -- moldes, piezas sobre diseño, refacciones, trabajos especiales, etc., En base a la orden de trabajo del día verificando que las piezas elaboradas concuerden con las normas y estándares establecidos para cada caso que lo requiera, - haciendo seguimiento del buen funcionamiento - de la pieza elaborada con el fin de evitar con tratiempos.
- e).- Dibujo técnico.- Encargado del diseño, estructura ción, especificaciones de los proyectos de moldes a utilizarse. Realiza dibujos varios (organigramas, distribución de instalaciones, acotaciones, - etc.).

IV.3.4.4. Gerencia de compras.

Realiza la adquisición de materia prima, materiales maquinaria, herramienta, equipo, servicios y otros insu-mos, requeridos por la empresa en las cantidades necesarias y en la forma más económica posible, siempre aca-tando las normas de calidad y las fechas de entrega es-tablecidas en el plan de adquisiciones de la empresa.

En coordinación con la gerencia de materiales, estable-ce planes y programas de abastecimientos con el fin de evitar eventualidades, (tendencia del mercado, alza de precios, escasez, etc.). Mantiene contacto con depende-ncias gubernamentales, Secretaría de Comercio, Aduana, - Pemex, etc.), con el objeto de obtener permisos de im-portación, trámites aduanales, licencias de producción, cuotas de abastecimiento de materiales, etc..

Participa directamente en la compra de materiales, da-da su importancia, volumen, costo, negociando las mejo-res condiciones de compra en cuanto a calidad, servi-cio, condiciones de pago, etc.

a).- Comprador.- Tiene como función, negociar directa-mente con los proveedores la adquisición de bie-nes así como la contratación a servi-cios que la com-pañía requiera. Solicita cotizaciones de varios proveedores con el fin de seleccionar las mejores con-diciones de compra.

Vigila que los proveedores cumplan con las condi-ciones de compra, gestiona el cambio o devolu-ción

de materiales que no cumplan los requisitos y cuida de matener actualizado su directorio de proveedores, catálogo de muestras, lista de precios, -- etc.

IV.3.4.5. Gerencia de materiales.

Planea, coordina dirige y controla los inventarios, -- tanto de materia prima, productos en procesos y productos terminados, el suministro de materiales, la maquinaria y equipo, los servicios, contratos de maquila y otros insumos necesarios para el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa.

Supervisa y administra los presupuestos asignados al área. En coordinación con manufactura estima el sumi-nistro de materiales para producción; vigilando que se cumplan con las políticas y normas aprobadas encuaneto a calidad y cantidad.

Calcula y establece los niveles óptimos de existencia para c/u, de los productos inventariados de acuerdo a los programas respectivos de producción, manteniendose actualizado sobre los principales problemas que afec-tan al abastecimiento, con el fin de proteger los in-ventarios y el costo de compra.

a).- Almacén y embarques.- Coordina, dirige y controla la función de recepción, almacenamiento, distribución y demanda de los productos de la empresa. -- Coordina los servicios de embarque de mercancía,-

evaluando la calidad del servicio y el costo del transporte. Lleva estadísticas y reportes relacionados con niveles de inventarios, números de productos devueltos. etc.

Propone métodos y sistemas para el mejor control de entradas y salidas de productos, sistemas de almacenamiento y eficiencia del transporte, etc.

- b).- Almacén.- Encargado de surtir las facturas verificando que los datos facturados sean correctos (cantidades, claves, número de orden, etc.), empaquetado, revisión de pedidos para luego ser remitidos al departamento de embarque llevando el control de entradas y salidas, para llevar un perfecto control de inventarios, así como el llenado de formas de control de computación.

En la empresa existe otro almacén, el de materias primas que es el que lleva el registro y control de todas estas, así como de empaque de los productos, llevando el control por medio de formas, catalogando cada materia por línea de producción.

Verifica si es correcta la entrega de los pedidos, para poder llevar un control exacto, manejando las siguientes formas:

F.E.	formas de entrada
F.S.	formas de salida
F.M.T.	formas de materiales a <u>ter</u> ceros.

F.B. formas de salida de materiales al exterior.

c).- *Control de calidad.*- Responsable de implantar las normas de calidad en coordinación con mercadotecnia para todos los productos manufacturados por la empresa, abarcando desde la materia hasta su empaque, implantando las normas, sistemas y procedimientos de inspección y pruebas de laboratorio -- con el objeto de asegurar una calidad óptima en los productos.

Supervisa, aprueba o rechaza materias primas, componentes, productos en procesos a lotes de producción si estos no reúnen las especificaciones y -- normas de calidad establecidos por la empresa.

IV.3.5. Políticas sobre la capacitación y adiestramiento.

OBJETIVO.

Debido a que la empresa requiere de personal cada vez mejor calificado que ayude a lograr las metas y objetivos tratados, será de vital importancia:

El proporcionar los conocimientos adicionales neces-

rios para que el trabajo o función que tiene a su cargo lo efectúe de manera eficaz y productiva, del mismo modo deberá prepararlos para puestos de mayor responsabilidad y lograr a través de esto una mayor integración del personal en la empresa.

A continuación mencionamos las políticas que requieran la función de la capacitación y adiestramiento:

- a).- La empresa contribuirá a que los empleados aumenten su preparación y conocimiento mediante programas de capacitación y apoyo en materia de educación tanto en forma de trabajo como fuera de ellos.
- b).- La responsabilidad de la capacitación será función de cada departamento canalizando sus necesidades en este concepto en forma coordinada con la gerencia de recursos humanos.
- c).- La capacitación del personal podrá llevarse a cabo, ya sea que se trate de instructores que ven gan a Bertini, S.A., o que enule a instituciones especializadas.
- d).- Selección de los candidatos, se realizará en base a la detección de necesidades evaluando los as - pectos más importantes de los contratos. Con el fin de seleccionar los más propicios para recibir la instrucción correspondiente.

e).- Los planes y programas elaborados deberán ser de conocimiento general para que los gerentes o jefes de departamento antes de tomar alguna decisión en materia de capacitación, busquen asesoramiento con la gerencia de recursos humanos en materia de costos, fechas, cámara, etc.

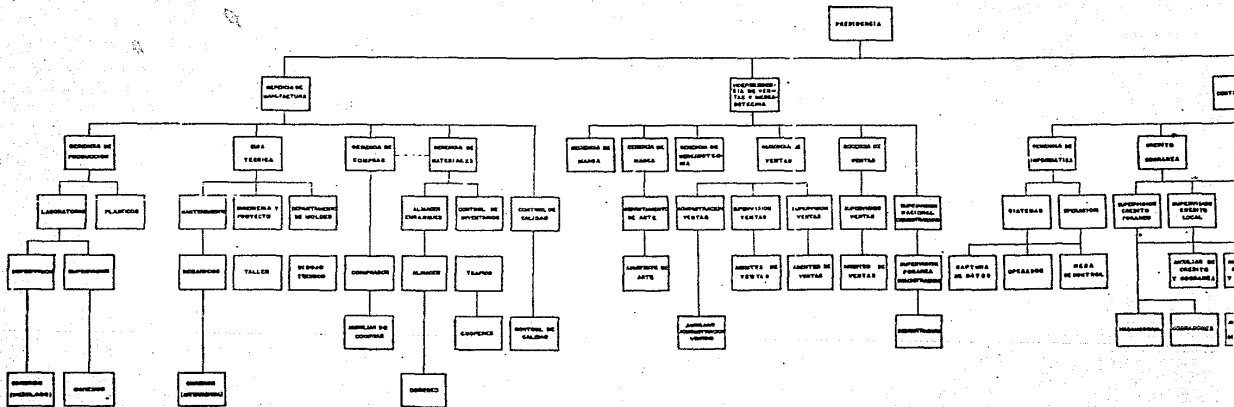
IV.3.6. Organigramas:

a).- Estructural

b).- Funcional.

BERTINI, S.A.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



VICEPRESIDENCIA DE VENTAS Y M.

1. DETERMINA, FORMULA Y EVALUA LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA Y VENTAS
2. EVALUA LA ORGANIZACION DE VENTAS Y MERCADOTECNIA
3. EVALUA LOS RESULTADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

GERENCIA DE MARCA

1. DIRIGE Y COORDINA LAS ACTIVIDADES DE DISEÑO Y PRESENTACION DE PRODUCTOS
2. ANALIZA LA TENDENCIA DEL MERCADO
3. COORDINA LOS PLANES PUBLICITARIOS, PROMOCIONALES Y DE VENTA DE LOS PRODUCTOS

GERENCIA DE MARCA

1. DIRIGE Y COORDINA LAS ACTIVIDADES DE DISEÑO Y PRESENTACION DE PRODUCTOS
2. ANALIZA LA TENDENCIA DEL MERCADO
3. COORDINA LOS PLANES PUBLICITARIOS, PROMOCIONALES Y DE VENTA DE LOS PRODUCTOS

GERENCIA DE MERCADOTECNIA

1. PLANEA Y DIRIGE LAS ACTIVIDADES DEL MERCADO
2. DIFUNDE A TRAVES DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFERCE
3. VERIFICA QUE LAS NORMAS Y POLITICAS SEAN CUMPLIDAS Y REGISTRADAS

GERENCIA DE VENTAS

1. PLANEA ORGANIZA Y DELIMITA COMPARTAMIENTOS DE LA PREPRESIDENCIA DE VENTAS EN LAS ZONAS DE TRABAJO DE LOS AGENTES FORMADOS
2. DISEÑA LAS CUOTAS DE VENTAS QUE CADA AGENTE DEBE CUMPLIR
3. ESTABLECE LOS PORCENTAJES QUE CADA AGENTE COBRARÁ DE COMISIONES
4. REALIZA LOS ITINERARIOS DE

DEPARTAMENTO DE ARTE

1. PLANEA, COORDINA Y SUPERVISA LAS ACTIVIDADES DE DISEÑO Y EMPAQUE
2. REALIZA ENCUESTAS PARA OBTENER INFORMACION DEL DISEÑO Y PRESENTACION DEL PRODUCTO
3. CUMPLA LAS TECNICAS REQUERIDAS PARA LA PRESENTACION DEL PRODUCTO

ASISTENTE DE ARTE

1. ASISTE AL JEFE DEL DEPTO TAMBIEN DE ARTE
2. REALIZA CALLOS DE MANTENIMIENTO ESTABLECIENDO LAS MEDIDAS DE LOS DISEÑOS Y EMPAQUES
3. RESPONSABLE DE LA ADQUISICION DE LOS MATERIALES NECESARIOS DEL DEPARTAMENTO

ADMINISTRACION DE VENTAS

1. PLANEA, ORGANIZA Y COORDINA TODAS LAS ACTIVIDADES DEL REGISTRO DE VENTAS
2. MANTIENE UNA ESTRECHA COMUNICACION CON EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y DEGRAMOS
3. MANTIENE ACTUALIZADA LA LISTA DE PRECIOS, TAZAS DE DESCUENTO, CLAVES Y SERVICIOS PROMOCIONES
4. REGISTRA Y CONTROLA LAS CUENTAS DE CREDITO Y LOS REPORTE MENSUALES

SUPERVISION DE VENTAS

1. VERIFICA QUE SE CUMPLAN LAS LINEAMIENTOS Y POLITICAS DE VENTAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA
2. MANTIENE ACTUALIZADA LA PLUMILLA DE MEDICION PARA EL CONTROL DE LAS VENTAS
3. CAPACITA Y DESARROLLA A LA FUERZA DE VENTAS QUE ESTA A SU CARGO

SUPERVISION DE VENTAS

1. VERIFICA QUE SE CUMPLAN LAS LINEAMIENTOS Y POLITICAS DE VENTAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA
2. MANTIENE ACTUALIZADA LA PLUMILLA DE MEDICION PARA EL CONTROL DE LAS VENTAS
3. CAPACITA Y DESARROLLA LA FUERZA DE VENTAS QUE ESTA A SU CARGO

AGENTES DE VENTAS

1. ELABORA Y TRAMITA PERMISOS NECESARIOS EN LAS POLITICAS DE VENTAS
2. MANTIENE UNA ADECUADA RELACION COMERCIAL CON LOS CLIENTES
3. PLANEA, ORGANIZA Y CONTROLA UN PLAN DE VENTAS

AGENTES DE VENTAS

1. ELABORA Y TRAMITA PERMISOS NECESARIOS EN LAS POLITICAS DE VENTAS
2. MANTIENE UNA ADECUADA RELACION COMERCIAL CON LOS CLIENTES
3. PLANEA, ORGANIZA Y CONTROLA UN PLAN DE VENTAS

AUXILIAR ADMNVO. DE VENTAS

1. REGISTRA Y VERIFICA DIARIAMENTE LOS PEDIDOS
2. ELABORA EL REPORTE DIARIO DE VENTAS
3. MANIFIESTA A LA COMPUTADORA LOS CAMBIOS DE PRECIOS, CLIENTES, DESCUENTOS ETC.

VICEPRESIDENCIA DE VENTAS Y M
 1: DETERMINA FORMULA Y EVALUA
 LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS
 DE MERCADOTECHIA Y VENTAS
 2: EVALUA LA ORGANIZACION DE
 VENTAS Y MERCADOTECHIA
 3: EVALUA LOS RESULTADOS PARA
 LA TOMA DE DECISIONES

MERCADOTECHIA
 DIRIGE LAS ACTIVIDADES
 EN EL MERCADO
 Y TRAVES DE LOS ME-
 DIOS DE COMUNICACION LOS
 SERVICIOS QUE
 OBE LAS NORMAS Y
 PROCEDIMIENTOS ESTABLE-
 CIDOS

GERENCIA DE VENTAS
 1: PLANEA, ORGANIZA Y DELIMITA
 COMPETITIVAMENTE LOS LINEA-
 MIENTOS DE VENTAS LAS
 CUALS SE TRABAJO DE LOS
 AGENTES FORANEOS
 2: DELIMITA LAS CUOTAS DE VEN-
 TAS QUE CADA AGENTE DEBE
 CUMPLIR
 3: ESTABLECE LOS PORCENTAJES
 QUE CADA AGENTE COBRARA DE
 COMISIONES
 4: REALIZA LOS ITINERARIOS DE

GERENCIA DE VENTAS
 DE RUTA PARA TODOS LOS
 AGENTES
 3: CHECA ADMINISTRATIVAMENTE
 EL TRABAJO DE LOS AGENTES
 CON LA FINALIDAD DE VER SI
 CUMPLEN CON LAS CUOTAS DE
 VENTA FIJADAS

ADMINISTRACION DE VENTAS
 1: PLANEA, ORGANIZA Y COORDINA
 TODAS LAS ACTIVIDADES DEL
 DEPARTAMENTO DE VENTAS
 2: MANTIENE UNA ESTRECHA COMU-
 NICACION CON EL DEPARTAMENTO
 DE CREDITO Y COMERCIAL
 3: MANTIENE ACTUALIZADAS LAS
 LISTAS DE PRECIOS, TAZAS DE
 DESCUENTO, CLAVES Y ESPECI-
 FICACIONES
 4: REVISY Y CONTROLA A LAS DEMO-
 STRADORAS DE MATERIALES DE LOS AGENTES
 FORANEOS

SUPERVISION DE VENTAS
 1: VERIFICA QUE SE CUMPLAN LAS
 LINEAMIENTOS Y POLITICAS DE
 VENTAS ESTABLECIDAS POR LA
 EMPRESA
 2: MANTIENE ACTUALIZADA LA PUN-
 TE BANCA DE DATOS, PARA
 CONTROLAR LAS VENTAS
 3: CAPACITA Y DESARROLLA A LA
 FUERZA DE VENTAS QUE ESTA
 A SU CARGO

SUPERVISION DE VENTAS
 1: VERIFICA QUE SE CUMPLAN LAS
 LINEAMIENTOS Y POLITICAS DE
 VENTAS ESTABLECIDAS POR LA
 EMPRESA
 2: MANTIENE ACTUALIZADA LA PUN-
 TE BANCA DE DATOS, PARA
 CONTROLAR LAS VENTAS
 3: CAPACITA Y DESARROLLA A LA
 FUERZA DE VENTAS QUE ESTA
 A SU CARGO

SUPERVISION DE VENTAS
 1: VERIFICA QUE SE CUMPLAN LAS
 LINEAMIENTOS Y POLITICAS DE
 VENTAS ESTABLECIDAS POR LA
 EMPRESA
 2: MANTIENE ACTUALIZADA LA PUN-
 TE BANCA DE DATOS, PARA
 CONTROLAR LAS VENTAS
 3: CAPACITA Y DESARROLLA A LA
 FUERZA DE VENTAS QUE ESTA
 A SU CARGO

SUPERVISION MAL DEMOSTRADORAS
 1: DELIMITA LAS CUOTAS A LAS
 DEMOSTRADORAS
 2: RECLUTA, SELECCIONA Y ENTRE-
 NA A LAS DEMOSTRADORAS
 3: REALIZA VISITAS Y LLAMADAS
 TELEFONICAS CON EL OBJETO
 DE LEVANTAR COTIZACIONES Y
 PROMOVER EL PRODUCTO
 4: PLANEA Y ORGANIZA LAS PUN-
 TOS DEL DEPARTAMENTO
 METROPOLITANO

AGENTES DE VENTAS
 1: ELABORA Y TRAMITA PEDIDOS
 BASANDOSE EN LAS POLITICAS
 DE VENTAS
 2: MANTIENE UNA ADECUADA RELA-
 CION COMERCIAL CON LOS
 CLIENTES
 3: PLANEA, ORGANIZA Y CONTROLA
 UN PLAN DE VENTAS

AGENTES DE VENTAS
 1: ELABORA Y TRAMITA PEDIDOS
 BASANDOSE EN LAS POLITICAS
 DE VENTAS
 2: MANTIENE UNA ADECUADA RELA-
 CION COMERCIAL CON LOS
 CLIENTES
 3: PLANEA, ORGANIZA Y CONTROLA
 UN PLAN DE VENTAS

AGENTES DE VENTAS
 1: ELABORA Y TRAMITA PEDIDOS
 BASANDOSE EN LAS POLITICAS
 DE VENTAS
 2: MANTIENE UNA ADECUADA RELA-
 CION COMERCIAL CON LOS
 CLIENTES
 3: PLANEA, ORGANIZA Y CONTROLA
 UN PLAN DE VENTAS

SUPERVISION FORANEA DEMOSTRADORAS
 1: SUPERVISA Y CONTROLA DI-
 RECTAMENTE A LAS DEMOS-
 TRADORAS FORANEAS
 2: CUIDA LA APARENCIA Y ASPO
 PERSONAL DE LAS DEMOSTRA-
 DORAS FORANEAS
 3: ASISTECE A LAS DEMOSTRA-
 DORAS DE MATERIAL DE TRABA-
 JO
 4: PLANEA Y ORGANIZA VISITAS

AUXILIAR ADMNIVO. DE VENTAS
 1. REGISTRA Y VERIFICA DIARIA-
 MENTE LOS PEDIDOS
 2: ELABORA EL REPORTE DIARIO DE
 VENTAS
 3: SUMINISTRA A LA COMPUTADORA
 LOS CAMBIOS DE PRECIOS,
 CLIENTES, DESCUENTOS ETC.

DEMOSTRADORAS
 1: ATIENDE A LOS USUARIOS
 2: VENDE LOS PRODUCTOS EN
 LAS TIENDAS AL CONSUMIDOR
 3: SEÑALAN LAS VENTANAS DE
 CIENTOS PRODUCTOS Y SUS
 PRECIOS
 4: MANTIENEN INFORMADAS A SUS
 AGENTES EN CUANTO A CAMBIOS
 DE PRECIOS, COMPETENCIA Y
 SPANDING DE UN NUEVO PRODUC-
 TO

CONTRALORIA

- 1: PLANEA, DISEÑA Y CONTROLA ACTIVIDADES DE PROCESAMIENTO DE ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS
- 2: COORDINA Y CONTROLA PRESUPUESTOS DE LA EMPRESA
- 3: IMPLANTA Y MANTIENE ACTUALIZADA POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
- 4: DETERMINA PLANES DE LAS NECESIDADES DE LOS RECURSOS FINANCIEROS INTERIORES

GERENCIA DE INFORMATICA

- 1: PLANEA, DISEÑA Y CONTROLA ACTIVIDADES DE PROCESAMIENTO DE DATOS
- 2: ESTABLECE POLITICAS Y SISTEMAS DE DATOS
- 3: REALIZA ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD DE EQUIPO Y MATERIAL TECNICO
- 4: ESTABLECE Y MANTIENE LA INFORMACION ORDENADA Y CONFIAZLE A LOS USUARIOS

CREDITO Y COBRANZA

- 1: PLANEA Y CONTROLA LA RECUPERACION DE CREDITOS CONCORDOS
- 2: AUTORIZA LIMITES DE CREDITO A CLIENTES
- 3: VERIFICA EL PROCESAMIENTO DE LAS POLITICAS DE DESEMPEÑO Y REZAGOS FINANCIEROS
- 4: MANTIENE LA INFORMACION VERAZ DE LA EMPRESA, OPORTUNIDAD DE LA CARTERA DEL CLIENTE

SISTEMAS

- 1: AUTORIZA, DISEÑA Y REALIZA LOS TRABAJOS OPERATIVOS QUE NO IMPLEMENTAN EN LA COMPUTACION
- 2: DESARROLLA UN PLAN DE TRABAJO ORDENANDO EQUIPO Y MATERIAL
- 3: MONITREA Y CONTROLA PERFORMANCIA DE LOS PROGRAMAS DE OPERACION

OPERACION

- 1: IMPRIME Y PREPARA LAS IMPRESIONES Y OPERACIONES QUE SE REQUIEREN EN LA LOGICA
- 2: MIDE A QUE EL PROCEAMIENTO DE DATOS SEA OPORTUNO Y PRECISO
- 3: PLANEA Y ORGANA LAS ACTIVIDADES DE LA DOCUMENTACION QUE PROPORCIONAN LOS DEPARTAMENTOS

SUPERVISOR CREDITO FORMAS

- 1: ELABORA ESTADOS DE CUENTA CON EL FIN DE MANTENER INFORMADA A LA GERENCIA
- 2: PROPORCIONA INFORMACION AL AREA DE VENTAS A CLIENTES, SALDOS, CUENTAS DE CREDITO, ETC.
- 3: PROGRAMAS LA COBRANZA LOCAL Y FORANEA

SUPERVISOR CREDITO LOCAL

- 1: ELABORA ESTADOS DE CUENTA CON EL FIN DE MANTENER INFORMADA A LA GERENCIA
- 2: PROPORCIONA INFORMACION AL AREA DE VENTAS REFERENTE A CLIENTES, SALDOS, CUENTAS DE CREDITO, ETC.
- 3: PROGRAMAS LA COBRANZA LOCAL

SUPERVISOR PLAZADO

- 1: ELABORA INFORMACION SUJETO A LA LEY Y LA
- 2: CONTROLA LAS OPERACIONES
- 3: ANALIZA LAS CUENTAS
- 4: ELABORA PRESUPUESTO

CAPTURA DE DATOS

- 1: CAPTURA INFORMACION DE LOS DOCUMENTOS FUENTE
- 2: CONTROLA Y VERIFICA LA INFORMACION CON EL FIN DE EVITAR ERRORES

OPERADOR

- 1: PROCESA LA INFORMACION CONTINUA LA OPERACION DEL COMPUTADOR
- 2: MODIFICA PROGRAMAS Y RESULTADOS DE LOS DIFERENTES SISTEMAS DE CONTROL DE INFORMACION
- 3: INTERA LA INFORMACION PROCESADA Y LA DISTRIBUYE A LOS USUARIOS

MESA DE CONTROL

- 1: RECIBE Y CONTROLA LA SALIDA Y ENTRADA DE INFORMACION
- 2: MODIFICA Y VERIFICA LA INFORMACION DE PROGRAMAS DEL DEPARTAMENTO
- 3: CONTROLA LAS EXISTENCIAS DE MATERIAL DE INFORMACION

AUXILIAR CREDITO Y COBRANZA

- 1: LLEVA CONTROL ESTADISTICO DE FACTURACION
- 2: ENVIA INFORMACION DE SU ESTADO DE CUENTA A LOS CLIENTES
- 3: INFORMACION DE LAS ACLARACIONES QUE SURTAN

AUXILIAR CREDITO Y COBRANZA

- 1: LLEVA CONTROL ESTADISTICO DE FACTURACION
- 2: ENVIA INFORMACION DE SU ESTADO DE CUENTA A LOS CLIENTES
- 3: INFORMACION DE LAS ACLARACIONES QUE SURTAN

DEVOLUCION

- 1: EDUCACION DE ARTISTAS
- 2: ELABORACION DEL IDENTIFICACION
- 3: VERIFICACION DE DEVUELTOS EN BASTURACION

MECANOGRAFA

- 1: EL ABORACION DE ESCRITOS RELACIONADOS CON EL DEPARTAMENTO
- 2: ARCHIVO DE DOCUMENTACION RELACIONADO CON EL DEPARTAMENTO
- 3: CONTROL DE PAPELERIA Y FORMAS

COBRADORES

- 1: LLEVAR A LOS CLIENTES LAS FACTURAS PARA SU REVISION
- 2: REALIZA DEMANDA DE FACTURAS
- 3: EMITE INFORME DIARIO DE LA COBRANZA

AYUDANTE DE DEVOLUCION

- 1: REALIZA EL RECIBO FISICO DE LA INTERCAMBIO DEVUELTA
- 2: ENVIA LA DEMANDA DE RECAMBIO DE IDENTIFICACION DESPUES DE QUE FUE CHECKEO
- 3: DESTRUYE LO QUE NO SIRVE

AUXILIAR DE CAJERO

- 1: CONTROLA LOS IMPRESOS Y EMISOS DE LA CAJA
- 2: REVISA FOLIAS DE IMPRESOS Y EMISOS
- 3: RECABA FIRMAS PARA LA ESPERACION DE CHEQUES

AUXILIAR DE CAJERO

- 1: DEBILIDA, SEGUN LA LEY DE LOS DEVUELTOS
- 2: FORMULA LAS PRODUCTOS
- 3: REALIZA LA LEY DE LAS I

CONTRALORIA

1. PLANEA, DIRIGE Y COORDINA EL TENDIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS DE LA EMPRESA.
2. COORDINA Y CONTROLA LOS PRESUPUESTOS DE LA EMPRESA.
3. IMPLEMENTA Y MANTIENE ACTUALIZADA LA POLÍTICA, LOS TÍTULOS Y PROCEDIMIENTOS.
4. DETERMINA PLANES DE LAS MEDICIONES DE LOS RECURSOS FINANCIEROS INTERIORES.

CREDITO Y COBRANZA

1. PLANEA Y CONTROLA LA RECUPERACION DE CREDITOS CONCEDIDOS.
2. AUTORIZA LIMITES DE CREDITO A CLIENTES.
3. VERIFICA EL PROCEDIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE DEBITOS Y RECARGOS FINANCIEROS.
4. MANTIENE LA INFORMACION VERAZ DE LA EMPRESA, OPORTUNA DE LA CARTERA DEL CLIENTE.

CONTADOR GENERAL

1. ELABORA ESTADOS FINANCIEROS Y PRESUPUESTOS.
2. SUPERVISA Y COORDINA LAS OPERACIONES CONTABLES.
3. PLANEA Y PROYECTA EL PAGO DE IMPUESTOS Y OBLIGACIONES FISCALES.

FORAERO

CUENTA CON INFORMACION AL RESPECTO AL CREDITO, BALANCE, ETC., LOCAL Y

SUPERVISOR CREDITO LOCAL

1. ELABORA ESTADIOS DE CUENTA CON EL FIN DE MANTENER INFORMADA A LA GERENCIA.
2. PROPORCIONA INFORMACION AL AREA DE VENTAS REFERENTE A CLIENTES, BALDOS, CUENTAS DE CREDITO, ETC.
3. PROGRAMA LA COBRANZA LOCAL.

SUPERVISOR PLANEACION FISCAL

1. ELABORA PERIÓDICAMENTE EL PRESUPUESTO DE LA UJA Y DE COBRANZA.
2. CONTROLA LAS OPERACIONES BANCARIAS.
3. ANALIZA LAS CUENTAS POR PAGAR.
4. ELABORA PRESUPUESTOS BUDGETALES.

CONTABILIDAD DE COSTOS

1. COORDINA Y PREPARA PERIÓDICAMENTE INFORMES SOBRE COSTOS DE OPERACION.
2. ANALIZA COSTOS.
3. SUPERVISA EL CONTROL Y MANTENIMIENTO DE INVENTARIOS.
4. VALORA LOS COSTOS REFERENTES A LOS INVENTARIOS.

AYUDANTE DE CREDITO Y COBRANZA

LA BALDA Y MANTENIMIENTO DE LA INFORMACION DE LAS CUENTAS DE CREDITO Y COBRANZA.

AUXILIAR CREDITO Y COBRANZA

1. LLEVA CONTROL ESTADISTICO DE FACTURACION.
2. ENVIA INFORMACION DE SU ESTADO DE CUENTA A LOS CLIENTES.
3. INFORMACION DE LAS ACLARACIONES QUE SURJAN.

AUXILIAR CREDITO Y COBRANZA

1. LLEVA CONTROL ESTADISTICO DE FACTURACION.
2. ENVIA INFORMACION DE SU ESTADO DE CUENTA A LOS CLIENTES.
3. INFORMACION DE LAS ACLARACIONES QUE SURJAN.

DEVOLUCIONES

1. RECEPCION DE ARTICULOS NO ACEPTADOS.
2. ELABORACION DEL REPORTE DE LA MERCANCIA DEVUELTA.
3. VERIFICACION DE ARTICULOS DEVUELTOS EN BASE A LA FACTURACION.

CAJERA

1. CONTROLA Y MANEJA LOS VALORES, PAGOS A EFECTUAR.
2. ELABORA EL REPORTE DE LOS IMPRESOS CORRESPONDIENTE.
3. MANTIENE EL FONDO FIJO DE CAJA.

AYUDANTE DE DEVOLUCION

ANTES LAS DEVOLUCIONES DE FACTURAS DE LA

AYUDANTE DE DEVOLUCION

1. REALIZA EL RECIBO FISCAL DE LA MERCANCIA DEVUELTA.
2. ENVIA LA MERCANCIA A REACION DE DEVOLUCION DESPUES DE QUE FUE CHEQUEADA.
3. DESTRUYE LO QUE NO SIRVE.

AUXILIAR DE CAJERO

1. CONTROLA LOS IMPRESOS Y EXEMPLES DE LA CAJA.
2. REVISAR POLIZAS DE IMPRESOS Y EXEMPLES.
3. RECABA FIRMAS PARA LA EXPEDICION DE CHEQUES.

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

1. DEBE BUSCAR, REVISAR Y CLASIFICAR LOS DATOS APORTADOS EN LOS DOCUMENTOS FUENTE.
2. FORMULA LAS POLIZAS CORRESPONDIENTE.
3. REALIZA LA APLICACION CONTABLE DE LAS POLIZAS.

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

1. ENVIA LA INFORMACION CONTABLE AL DEPARTAMENTO DE INFORMATICA.
2. CONTROLA LOS RESULTADOS POR ESTE DEPARTAMENTO.
3. COLABORA EN LA ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS.

NOMINAS

1. ELABORACION DE PREMIOS Y BONOS.
2. PAGO Y DESPACHO AL PERSONAL.
3. PAGO DE IMPUESTOS SOBRE PRODUCTOS DE TRABAJO.

GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES

- 1.- PRESENTA AL SUPERVISOR LOS OBJETIVOS POR ALCANZAR A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO
- 2.- ASESORA Y ORIENTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA.
- 3.- RECOMIENDA ESTRATEGIAS Y DISEÑA PLANES DE ACCION PARA CUMPLIR CON EL OBJETIVO PROPUESTO
- 4.- DIRIGE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES
- 5.- COORDINA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

MENSAJERO

- 1.- RECOGE Y ENTREGA CORRESPONDENCIA
- 2.- EFECTUA DIVERSOS SERVICIOS A LOS DEPARTAMENTOS
- 3.- REALIZA COMPRAS DE ARTICULOS MENORES, LLEVAR DEPOSITOS, ETC.

RELACIONES LABORALES

- 1.- REVISION DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO
- 2.- SUPERVISION, COORDINACION Y PROTECCION DE LA PLANTA
- 3.- SOLUCIONAR PROBLEMAS Y CONFLICTOS LABORALES
- 4.- VIGILA LA HIGIENE Y LA SEGURIDAD DE LA EMPRESA
- 5.- MANTENER UN AMBIENTE ADECUADO DE TRABAJO

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

- 1.- SE ENCARGA DE LAS ALTAS Y BAJAS DE PERSONAL
- 2.- REVISLA LOS CALCULOS DE LIQUIDACION, PADE VACACIONES, AGUINALDOS, REPARTO DE UTILIDADES
- 3.- SE ENCARGA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION
- 4.- INVESTIGA LAS RENUNCIAS, CON EL FIN DE CONOCER EL MOTIVO QUE LO ORIGINO

VIGILANCIA

- 1.- EFECTUARAN LOS RECORDADOS PLANEADOS TODOS LOS DIAS EN LAS NOCHES, ASI COMO LOS DIAS FESTIVOS Y DE DESCANSO
- 2.- CONTROLARAN LAS ENTRADAS Y SALIDAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA ASI COMO LA DE LOS VISITANTES
- 3.- CONTROLARAN EL FLUJO DE ENTRADA Y SALIDA DE MERCANCIA
- 4.- ELABORARAN REPORTES DE VIGILANCIA PARA SU EFECTIVIDAD Y DETECTAR ANOMALIAS

RECEPCION Y CONMUTADOR

- 1.- CONOCER Y ATENDER LOS CONMUTADORES TELEFONICOS
- 2.- ATENDER LLAMADAS Y REMITIRLAS A SU EXTENSION CORRESPONDIENTE
- 3.- REGISTRA Y CONTROLA LAS LLAMADAS TELEFONICAS
- 4.- AUXILIAR DE VEZ EN CUANDO AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

AUXILIAR DE PERSONAL

- 1.- ELABORA, RECABA Y REVISLA LOS DOCUMENTOS Y LOS REGISTROS NECESARIOS PARA ANALIZAR LOS TRAMITES DE CEDULAS, CUOTAS OBRAS PATRONALES DEL I. M. S. S.
- 2.- SE ENCARGA DEL PAGO A LOS TRABAJADORES POR HORAS
- 3.- TRAMITA LA DOCUMENTACION NECESARIA PARA EL CONTROL DEL PERSONAL
- 4.- CALCULA FINQUITOS, AGUINALDOS, PREMIOS POR PUNTUALIDAD, VACACIONES, ETC.

GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES

- 1.- PRESENTA AL SUPERVISOR LOS OBJETIVOS POR ALCANZAR A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO
- 2.- ASESORA Y ORIENTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA.
- 3.- RECOMIENDA ESTRATEGIAS Y DISEÑA PLANES DE ACCION PARA CUMPLIR CON EL OBJETIVO PROPUESTO
- 4.- DIRIGE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES
- 5.- COORDINA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

133

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

- 1.- SE ENCARGA DE LAS ALTAS Y BAJAS DEL PERSONAL
- 2.- REvisa LOS CALCULOS DE LIQUIDACION, PAGOS DE VACACIONES, AGUINALDOS, REPARTO DE UTILIDADES
- 3.- SE ENCARGA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION
- 4.- INVESTIGA LAS RENUNCIAS, CON EL FIN DE CONOCER EL MOTIVO QUE LO ORIGINA

RECEPCION Y CONMUTADOR

RECIBIR Y ATENDER LOS CONMUTADORES TELEFONICOS
RECEBER LLAMADAS Y REMITIRLAS A SU EXTENSION CORRESPONDIENTE
REGISTRAR Y CONTROLAR LAS LLAMADAS TELEFONICAS
REMITIR DE VEZ EN CUANDO AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

AUXILIAR DE PERSONAL

- 1.- ELABORA, RECABA Y REvisa LOS DOCUMENTOS Y LOS REGISTROS NECESARIOS PARA ANALIZAR LOS TRAMITES DE CEDULAS, CUOTAS OBREROPATRONALES DEL I. N. S. S.
- 2.- SE ENCARGA DEL PAGO A LOS TRABAJADORES FONACOT
- 3.- TRAMITA LA DOCUMENTACION NECESARIA PARA EL CONTROL DEL PERSONAL
- 4.- CALCULA FINQUITOS, AGUINALDOS, PREMIOS POR PUNTUALIDAD, VACACIONES, ETC.

COMEDOR

- 1.- PROPORCIONAR ALIMENTACION SUFICIENTE E HIGIENICA AL PERSONAL DE LA EMPRESA
- 2.- SE ACATARAN LOS HORARIOS ESTABLECIDOS PARA PROPORCIONAR LA ALIMENTACION
- 3.- SE CONTROLARA EL FLUJO DEL PERSONAL EN BASE A LOS SOLETOS

GERENCIA DE EMPRESA.

1. PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA EN SU OBTENCION DE LA META DE LA EMPRESA.
2. SELECCIONAR PERSONAL DE PRODUCCION.
3. ESTABLECER POLITICAS DE ACEPTACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION DE LA EMPRESA.

GERENCIA DE PRODUCCION

1. DISEÑAR, CONTROLAR LAS OPERACIONES DE PRODUCCION EN SUS TRES DIVISIONES.
2. SEGUIR LOS PLANES Y PROGRAMAS DE PRODUCCION.
3. DETECTAR Y PREVENIR LOS ERRORES EN LA PRODUCCION.

GERENCIA TECNICA

1. PLANEAR, ORGANIZAR, DISEÑAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE INGENIERIA Y PROYECTOS DE LA EMPRESA, ESPECIALIZADAS EN PLANTAS, MAQUINARIA, SISTEMAS DE TRABAJO, MATERIA PRIMA, ETC.
2. REALIZAR LA DETERMINACION DE LOS REQUISITOS.

GERENCIA DE COMPRAS

1. SEGUIR Y CONTROLAR EL ABASTECIMIENTO DEL MATERIAL NECESARIO PARA LA PRODUCCION DE LA EMPRESA.
2. CONTROLAR LA EFECTIVIDAD DE SISTEMAS DE EL ABASTECIMIENTO.
3. MANTENER CONTACTO CON LOS PROVEEDORES AUTORIZADOS PARA SEGUIR EL VOLUMEN Y COSTO DE EL ABASTECIMIENTO.

LABORATORIO

1. RESPONDERE DEL CONTROL Y SUPERVISION DE LAS PRODUCCIONES EN PLASTICOS.
2. MANTENER LOS REGISTROS Y LOS PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACION.

PLASTICOS

1. RESPONSABLE DE MANTENER LA PRODUCCION EN EL DEPARTAMENTO.

DEPTO. DE MANTENIMIENTO

1. PLANEAR Y REALIZAR PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO.
2. SEGUIR LOS PROCEDIMIENTOS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO.
3. SEGUIR LA OPERACION NORMAL DE LA MAQUINARIA.

INGENIERIA Y PROYECTOS

1. REALIZA ESTUDIOS DE TIEMPO Y MOVIMIENTOS.
2. COORDINA Y CONTROLA LAS ACTIVIDADES DE LA GERENCIA DE OPERACIONES.
3. ORGANIZA LA DETERMINACION DE DEPENDENCIAS Y TARDANCIAS.

DEPTO. DE MOLDES

1. PLANEAR, DISEÑAR Y CONTROLAR EL USO DE MOLDES EXISTENTES.
2. PLANEAR EL DESARROLLO DE NUEVOS MOLDES CONSIDERANDO SU FACILIDAD.
3. MANTENER EL MANTENIMIENTO DE LOS MOLDES.

SUPERVISION

1. ENCARGADO DE SUPERVISAR LOS TRABAJOS EN CADA SECCION.
2. MANTENER EL ABASTECIMIENTO DE LAS OLLAS DE METAL Y PLASTICAS.
3. MANTENER LA CALIDAD DE LAS METALAS.

SUPERVISION

1. SUPERVISAR LAS OPERACIONES DE MONTAJE Y DESMONTAJE DEL PRODUCTO EN EL DEPARTAMENTO.
2. VERIFICAR QUE SE CUMPLAN LOS ESTANDARES DE PRODUCCION.
3. SUPERVISAR LAS MEDIDAS DE METAL Y MAQUINARIA.

MECANICOS

1. ENCARGADO DEL MANTENIMIENTO.
2. ENCARGADO DE REPARAR LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y MAQUINARIA.
3. ENCARGADO DEL MANTENIMIENTO DE TODA LA MAQUINARIA DE LA EMPRESA.

TALLER DE MECANICOS

1. ELABORAR LOS MOLDES USADOS EN EL PROCESO DE PRODUCCION.
2. REALIZAR EL DESARROLLO DE MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA Y REPARACIONES.
3. ENCARGADO DE LA COMERCIALIZACION Y MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA.

DISEÑO TECNICO

1. REALIZAR DISEÑOS DE MOLDES Y MAQUINARIA NECESARIOS.
2. ENCARGADO DEL DISEÑO DE ESTRUCTURAS METALICAS Y DISEÑOS DE MOLDES Y PLANTAS.

COMPRADOR

1. MANTENER Y PROCESAR LOS PEDIDOS DE MATERIAL NECESARIOS PARA LA PRODUCCION DE LA EMPRESA.
2. VERIFICAR QUE LOS PROVEEDORES CUMPLAN CON LAS CONDICIONES ESTIPULADAS EN EL ORDEN DE COMPRA.
3. SEGUIR EL CAMBIO DE MATERIALES QUE SON COMPLETAMENTE DIFERENTES A LOS MATERIALES ESTIPULADOS.

AUXILIAR DE COMPRAS

1. ENCARGADO DE LAS COMPRAS DE ARTICULOS MENORES DE PLANTERIA, ETC.
2. CONTROLAR Y MANTENER UN FONDO DE RESERVA.
3. MANTENER ACTUALIZADOS LOS CATALOGOS DE ARTICULOS PROVEEDORES.

OPERARIOS (masculinos)

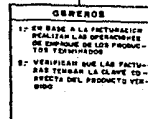
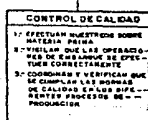
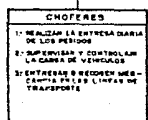
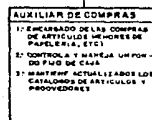
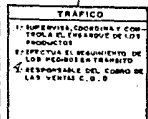
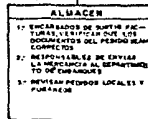
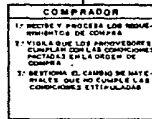
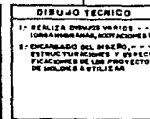
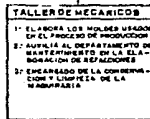
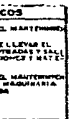
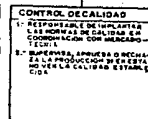
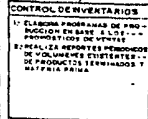
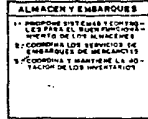
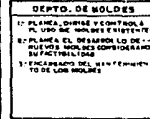
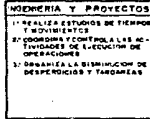
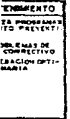
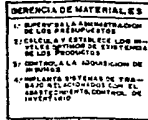
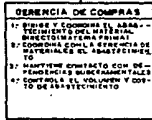
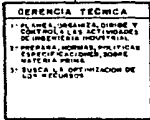
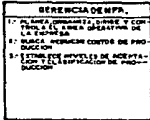
1. ENCARGADO DE REALIZAR LOS COMPONENTES DEL PRODUCTO EN EL DEPARTAMENTO.
2. MANTENER LAS TUBERIAS, BOMBAS Y OLLAS EN BUEN ESTADO.

OPERARIOS

1. OPERAR LAS MAQUINAS DE PRODUCCION DE PLASTICOS.
2. ENCARGADO DE MANTENER EL ESTADO DEL PRODUCTO.
3. REALIZAR TRABAJOS DE LIMPIEZA DEL AREA DE TRABAJO.

OPERARIOS (masculinos)

1. REALIZAR ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA, PLANTAS, APARATOS, ESTRUCTURAS METALICAS, MAQUINARIA, ETC.



IV.4. Comprobación de hipótesis.

La pequeña y mediana empresa en México, es de vital importancia para el desarrollo socio-económico del país. En el sector de perfumería y cosméticos la actividad de capacitar y adiestrar deberá ser impulsada de una manera total por todas y cada una de las empresas que estas cuentan con una gran capacidad para generar empleos y por lo tanto tienen necesidad de contar con mano de obra calificada y personal con conocimientos suficientes para desarrollar funciones adecuadamente. En Bertini, S.A., efectuamos la presente investigación -- que nos mostrará si la capacitación y adiestramiento es llevada a la práctica, o solo se realiza para cumplir con los requisitos legales.

Para realizar la comprobación de hipótesis, se distribuyeron dos tipos de cuestionarios (anexo 1 y 2), -- los cuestionarios sólo fueron distribuidos al personal de base radicado en México, D.F. excluyendo a los supervisores de ventas, demostradoras y agentes de ventas foráneos.

En la actualidad Bertini, S.A. cuenta con un total de 307 trabajadores, distribuidos en cuatro áreas y tres niveles los cuales mencionamos a continuación.

Categoría Área	Finanzas	Ventas	Manufact.	Rel. Ind.
Gerentes	4	6	5	3
Empleados	34	74	57	3
Obreros	-	-	118	-
	<u>38</u>	<u>80</u>	<u>180</u>	<u>6</u>

En los cuestionarios se plasmaron las características individuales del personal de la empresa, asimismo dan a conocer su punto de vista acerca de la capacitación y adiestramiento, de los 261 cuestionarios que se proporcionaron sólo fueron recuperados 177, demostrando con ello, que el tamaño de muestra, se encuentra en un porcentaje de precisión de más o menos de error 1 % y con un nivel de confianza del 90 %.

Anexo 1: cuestionario sobre capacitación (obreros y empleados).

Anexo 2: Cuestionario sobre capacitación (nivel ge - rencial).

Por tanto nuestra investigación reúne los requisitos - indispensables y válidos, para lograr la comprobación o rechazo de la hipótesis propuesta.

Por consiguiente el sondeo practicado en la empresa a los trabajadores nos suministró consideraciones para - la comprobación o rechazo de la hipótesis propuesta, - los cuales mencionaremos a continuación:

- a).- El promedio de edad de los trabajadores de Bertini, S.A., es de 29 años 9 meses, notándose que es una empresa madura en relación a la edad de su -- personal.
- b).- El promedio de escolaridad con que cuentan los trabajadores es de año y medio a nivel bachillerato; (anexo 3), existiendo en cada área diferencia de escolaridad notándose que en el área de relaciones industriales el promedio es a nivel profesional, contando con solo 6 empleados; y que compañía con manufactura área que cuenta con un -- promedio de 1 º año de secundaria con 97 trabajadores; dividiéndose de la siguiente forma.
- 1.-57 obreros con un promedio de 5 años y medio + nivel primaria, secundaria.
 - 2.-42 empleados con promedio de 3 er. año de escolaridad.

Anexo 3: promedio de escolaridad.

c).- En base a los datos obtenidos de los cuestionarios tenemos que, 54 personas son las que han recibido de una o alguna forma cursos de capacitación y -- adiestramiento (anexo 5), mostrándose que el -- 30.5 % de la gente a recibido curso de capacitación y/o adiestramiento.

Existe un gran contraste entre el área de ventas y manufactura, debido a que uno de los objetivos de la empresa es la orientación de sus productos hacia el mercado o sea las ventas, por lo que el mayor esfuerzo en materia de capacitación fue hecho en esta área, ya que el contar con un personal capaz y competente traerá como consecuencia la captación de los recursos que hacen -- que la empresa genere todas sus actividades.

También notamos un esfuerzo casi nulo de capacitar y/o adiestrar al personal de lárea manufactura, olvidándose que la calidad de los productos es indispensable para el incremento de las ventas. Asimismo relaciones industriales que es una área de formación cuenta con gente, capacitada, que trata de corregir las definiciones marcadadas con anterioridad ya que uno de sus objetivos --- principales es la de establecer un sistema racional de capacitación.

Anexo 5: Personal que ha recibido cursos de capacitación y/o adiestramiento.

d).- Con respecto a lo anterior vemos que el número de cursos que han recibido los trabajadores ascienden a 158 (anexo 6 y 7), donde existe una diferencia muy marcada en relación a los cursos que la empresa ha impartido y los que ha recibido el personal en otras empresas.

En el área de ventas existe un nivel casi igual, entre los cursos impartidos por la empresa y los impartidos por otras. Aunque la mayoría de los cursos dados por Bertini, S.A., son de inducción, los cuales llevan el fin de dar a conocer los productos y sus características a los agentes y demostradoras para que puedan llevar de la manera más eficiente su labor y mostrando su tendencia hacia el mercado.

Los cursos impartidos a los agentes y demostradoras no cubren los lineamientos que marca la ley, por lo que su objetivo queda truncado notándose que la empresa so lo los lleva a cabo por mero trámite.

Anexo 6 y 7: Cursos impartidos al personal.

Existe otra característica importante, y es que la ma yoría de los cursos que han recibido los empleados de Bertini, S.A., han sido impartidos por otras empresas.

e).- Por nivel ocupacional se notan grandes contras --
tes, primordialmente tenemos que las personas ---
encuestadas a nivel obrero no se les ha dado capa
citación y/o adiestramiento alguno, mientras que a
nivel empleados han tomado cursos de capacitación
el 44.94 %, y a nivel gerencia el 55.06 %, -----
(anexo 7), asimismo, observamos que el nivel -
gerencia es el mayor beneficiado, con los cursos
ya que siendo un número reducido de personas, ---
abarcaban el mayor porcentaje de cursos proporcio-
nados descuidando al personal del nivel medio y al
obrero totalmente.

Anexo 7: Cursos impartidos por nivel de ocupación.

IV.4.1. Consideraciones sobre los beneficios y objetivos que persigue la capacitación en base al punto de vista del personal de Bertini, S.A., en el sondeo practicado a los mismos trabajadores, se notan diferencias de criterios en las diferentes áreas funcionales de la empresa, las cuales analizaremos a continuación.

IV.4.1.1. Area de finanzas.

Se nota que en el área, las consideraciones acerca de la capacitación se asemejan a lo expuesto en el artículo 154-F, de la Ley Federal del trabajo, (anexo 8), donde los porcentajes mayores son representados por la actualización de conocimiento 58 % mostrando el interés que tienen los trabajadores para recibir capacitación.

Coh respecto al aspecto empresa, el personal opina que una adecuada capacitación, obtendrá un aumento en la calidad del trabajo e incremento en la producción, basándose en el desempeño óptimo de las funciones, adecuando los conocimientos teóricos a los prácticos.

Referente al aspecto social, el desarrollo profesional es básico para mejorar la capacidad del trabajador logrando con ello elevar el nivel socio-económico de la familia.

Las conclusiones representadas en los cuestionarios demuestran la semejanza con los objetivos expuesto por la Ley Federal del Trabajo, evidenciando que la capacitación
Anexo 8: Area finanzas.

tación es importante y menester que se de con mayor continuidad y seriedad.

IV.4.1.2. Area de ventas.

En esta área el aspecto individual tiene una tendencia práctica (anexo 9), tendencia hacia mejoría indivi-dual 100 %, donde 3 aspectos quedan igualados en por-centajes, 65 % y los cuales son:

- a).- Actualización de conocimiento.*
- b).- Promoción de puesto.*
- c).- Mejorar económicamente.*

En el aspecto empresa las respuestas se asemejan a la del área de finanzas, mostrando la tendencia de aumen-tar la calidad y cantidad de la producción y mejorar - las funciones a desempeñar.

Con respecto al último punto, tenemos que considerar - primordial elevar el nivel socio-económico de la fami-lia 52 % y la calidad de la mano de obra 48 %, para que de esa manera se incremente el rendimiento de la economía nacional.

Las respuestas tienden hacia un aspecto muy individual, aspectos importantes tales como, disminución de acci-dentes 3 % y adaptación a los cambios tecnológicos 25% no son tomados en cuenta.

Anexo 9: Area de ventas.

IV.4.1.3. Area de relaciones industriales.

Aunque el personal que labora en dicha área es poco, - tenemos que considerar a la capacitación como parte integral de la fijación de objetivos de la empresa 75%, - restando importancia a la actualización de conocimientos, ya que es el área con mayor preparación escolar, - anexo 10.

Con respecto al aspecto empresa contestaron sobre tres conceptos, sobresaliendo el desempeño de sus funciones 100 %, donde todos concordaron en que su importancia - es primordial para lograr los objetivos fijados. También remarcando que elevar la calidad y producción de la planta y adecuar los conocimientos técnicos a las - funciones a desempeñar, es vital para la supervivencia de la empresa.

Aspecto social, la opinión es igual a la de las áreas vistas con anterioridad, olvidándose un poco de elevar la calidad de la mano de obra, ya que para el área es una función relevante, debido al contacto que existe - con el personal sindicalizado.

Anexo 10: Area de relaciones industriales

IV.4.1.4. Area de manufactura.

Esta área nos muestra las siguientes consideraciones - (anexo 11), donde tienen como principal punto el de me jo ra r económicamente 75 %, igualando el porcentaje 58% el de desarrollo personal y el de promoción de puestos. Se nota que la seguridad es básica para el desarrollo de las personas.

En el aspecto empresa, en esta área el punto relevante es accidentes de trabajo, aumenta en porcentaje 12 %, pero todavía no se le da la debida importancia, en base al poco interés mostrando por ambas partes (obrero - empresa).

Asimismo, el sentimiento de seguridad es importante para los trabajadores del área, demostrándolo en el ma yo r porcentaje que tiene al aspecto social 60 %, mejorar el nivel socio-económico de la familia.

Anexo 11: Area manufactura.

IV.4.2. Consideraciones generales.

Con respecto al punto de vista a nivel empresa se contempla que el personal de Bertini, S.A., considera a la capacitación y el adiestramiento como un beneficio meramente económico (anexo 12), demostrando con esto que el bienestar socio-económico de su familia es fundamental en sus aspiraciones. Conceptuando como factores secundarios los objetivos establecidos por la empresa, así como los de capacitación y adiestramiento, tales como: adecuación de los conocimientos de la calidad de mano de obra, tomar parte en la fijación de objetivos de la empresa.

Existen otros aspectos de gran importancia sobre la capacitación y adiestramiento, a los que la gente no valora como primordiales para su desarrollo, y los cuales son, la disminución de accidentes y adaptación a los cambios tecnológicos.

En base al análisis efectuado, resumimos que aunque -- existe alguna gente capacitada en Bertini, S.A., la mayoría del personal que se contrata en la actualidad, viene capacitado, notándose una centralización a nivel ejecutivo, descuidando el nivel operativo, existiendo en éste la mayoría del personal de Bertini, S.A., el cual cuenta con un grado mínimo de escolaridad.

Anexo 12: Gráfica general.

Concluyendo, conformamos que la capacitación y adiestramiento que es llevada a cabo en Bertini, S.A., no es lo suficiente formal, cumpliendo solamente con los trámites legales y enfocan su esfuerzo primordialmente al -- área de ventas indicando con Esto su finalidad lucrativa, postergando las demás funciones.

IV.5. Solución propuesta.

En toda empresa, es necesario contar con un sistema de capacitación y adiestramiento que se adecue a las necesidades de la misma. Dicho sistema debe establecer -- una secuencia apropiada de todas las actividades a realizar, con el fin de lograr una perfecta coordinación entre los programas y las necesidades específicas de - capacitación y adiestramiento detectadas en la empresa. anexo 13).

IV.5.1. Sistema de capacitación adiestramiento.

Dentro del sistema, se distinguen varios pasos perfectamente, definidos y coordinados; con los que se pueda alcanzar los objetivos generales e individuales de capacitación y adiestramiento.

Anexo 13: Proceso de capacitación y adiestramiento.

COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Como inicio del proceso de capacitación y adiestramiento, es necesaria la creación de las comisiones mixtas que coadyuvan y coordinan los esfuerzos de los facto - res de la producción, trabajadores y patronos, al in - tegrarse éstas, consideramos importantes la participación activa de todos los niveles ocupacionales de la - empresa.

Los integrantes de dicha comisión deberán ser designados dentro de cada una de las áreas funcionales de la empresa, formándose un grupo interdisciplinario que en base á los objetivos organizacionales y a las necesidades de cada área planearán, coordinarán y controlarán los planes y programas de capacitación y/o adiestramiento conforme a los lineamientos de la Ley Federal del Trabajo.

A continuación proponemos modelos de actas para la elección de representantes e integración de la comisión mixta.

MODELO DE ACTA DE ELECCION DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES.

En la ciudad de _____ estado de _____
siendo las _____ horas del día _____ del mes de _____
de _____ reunidos en asamblea general de los trabajado
res de la empresa _____
con domicilio en _____

Conforme al padrón electoral que como parte integrante del presente se acompaña, habiendo sido convocada esta asamblea a efectos de elegir a los representantes de los trabajadores en la Comisión Mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, recayendo la designación en _____

Se pone en conocimiento de la asamblea que son candidatos para el cargo de representantes. _____

Que conforme a lo acordado entre los trabajadores y el patrón, se ha establecido en _____ representantes por cada sector el número de miembros de la comisión mixta, con igual número de suplentes; la duración en el cargo de los representantes titulares y suplentes será de _____ contados a partir de la primera sesión de la comisión, los requisitos mínimos que deberán cumplir los representantes de los trabajadores son:

a).- Ser trabajadores de la empresa,

- b).- ser mayores de edad.
- c).- saber leer y escribir.
- d).- tener buena conducta.
- e)'- Ser electos por asamblea de los trabajadores de la empresa para el desempeño del cargo. En este acto se procede a verificar que los candidatos cumplan tales requisitos, y de la verificación resulta que. _____

Seguidamente se procede a votación. Efectuado el cómputo de votos, arroja el siguiente resultado: _____

C. _____

C. _____

(indicar lista completa de candidatos).

Conforme a los resultados del escrutinio, son electos representantes titulares ante la comisión mixta de capacitación y adiestramiento: a los C.C. _____

y suplentes:

1º _____

2º _____

3º _____

4º _____

5º _____

Presenten en el acto todos los representantes designados manifiesto -

tan: que aceptan el cargo para el cual han sido electos. Con lo --
cual se dio por terminado el acto, levantándose la presente acta,
que previa lectura y ratificación firman los representantes elec-
tos, el presidente de la asamblea y el secretario de actas.

MODELO DE ACTA DE DESIGNACION DE REPRESENTANTES PATRONALES ANTE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

En la ciudad de _____ estado de _____
 siendo las _____ horas del día _____ del mes de _____
 de _____; complace _____
 en su carácter de _____ de la empresa denominada _____

con domicilio en _____ colonia _____
 _____; y manifiesta que designa a _____

como representantes patronales ante la comisión mixta de capacita --
 ción y adiestramiento y a: _____

1º _____

2º _____

3º _____

4º _____

5º _____

Como suplentes ante citada comisión mixta de capacitación y adiestra
 miento. Expresa asimismo el compareciente, que los designados cum -
 plen satisfactoriamente los requisitos que deben reunir los represen
 tantes patronales son:

- a). - ser mayores de edad
- b). - saber leer y escribir
- c). - poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos --
 tecnológicos propios de la empresa.

Continúa diciendo que el período de duración en el cargo como miembros de la comisión, se ha fijado un término de _____ por acuerdo con los trabajadores de la empresa, plazo que contará a partir de la primera sesión de la comisión, presentes en este acto todos lo representantes, titulares y suplentes.

Manifiestan aceptar el cargo para el cual han sido designados, con lo que se dio por terminado el acto, levantándose la presente acta, que previa lectura y ratificación de los comparecientes, firman de común acuerdo.

REPRESENTANTE LEGAL

LOS DESIGNADOS.

LOS DESIGNADOS

LOS DESIGNADOS.

Nota; Debajo de las firmas, se consignará el padrón de electores, que contendrá nombre, R.F.C. de cada uno de los votantes.

MODELO DE ACTA CONSTITUTIVA.

En _____ estado de _____ siendo las _____
 _____ horas del día _____ de _____ de mil novecien-
 tos _____, se reunieron en el local de la empresa _____

en _____

Los miembros de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento
 designados el día _____
 del corriente año, para celebrar, su reunión constitutiva.

Concurrieron como representantes de los trabajadores _____

y como representantes de la empresa _____

se procedió a designar presidente, recayendo la elección en _____

y secretario de actas, designándose a _____

seguidamente se dió lectura al proyecto de reglamento interno de la
 comisión, representando por: _____

_____ puesto a discusión, se aprobó en los siguientes
 términos:

REGLAMENTO INTERNO.

Dándose por terminada la reunión, siendo las _____ horas del -
 día _____ de la fecha firmando para constancia todos los asisten-
 tes. PRESIDENTE SECRETARIO DE ACTAS.

Reglamento interno.

Es recomendable que el reglamento contemple entre puntos, los si guientes:

- PRESIDENCIA: Criterio para su designación.*
- SECRETARIO DE ACTAS: Criterio para su designación.*
- SUPLENCIAS:*
- a). - del presidente.*
 - b). - los restantes miembros de la comisión.*
- COMPETENCIA: Nos remitimos a la Grta. en el punto funciones.*
- SESIONES ORDINARIAS: Se indicará periodicidad de las mí mas, que podrá ser mensual, atendien do a la importancia de la labor de - las comisiones; es necesario que sus reuniones se celebren con cierta fre cuencia, a fin de asegurar la conti nuidad de sus actividades.*

FIJACION DE OBJETIVOS.

Tanto los objetivos individuales de capacitación como el contenido de los mismos deben ser comparados con los criterios de aplicación que se escojan, según las circunstancias, teniendo en mente los objetivos generales de la empresa y los que marca la Ley Federal del Trabajo, los cuales son: Cumplir con la ley, obtener un máximo beneficio con menor costo.

Los criterios seleccionados servirán como parámetros para establecer un sistema de prioridades en relación con la programación de nuestros cursos, o determinarán el tiempo y la importancia relativa que se deba dar en cada tema.

Después de haberse constituido la comisión, se procederá a registrarse ante la dirección general de capacitación y productividad (antes IICECA), mediante la forma DCI (anexo 14), o cuando ya existiendo la comisión se realicen modificaciones a la misma se procederá a informar a la autoridad competente mediante la forma DCI-A (anexo 15).

Anexo 14: Informe sobre la constitución de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

Anexo 15: Informe sobre la actualización relativa a la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

DETECCION DE NECESIDADES.

La capacitación y el adiestramiento deben planearse tomando en consideración la situación de la empresa, su equipo, sus recursos, su organización, problemas, etc. Así como el potencial que se puede alcanzar con los medios con que se cuenta. La capacitación deberá estimar las condiciones que se producirán por los cambios so-ciales, económicos y tecnológicos previsibles para el futuro. Hay que tomar en cuenta que sólo una parte de los cambios pueden ser creados y controlados por la empresa.

Otros factores que deben tenerse en mente son: el crecimiento de la población, la distribución por edades, la situación política, los ciclos económicos, nuevos - mercados y nuevos productos.

Normalmente las necesidades de capacitación aparecen - desde la contratación de personal, cuando se comparan los requerimientos de un puesto determinado con las habilidades de los candidatos, ya se trate de personal - de la propia empresa o de reclutamiento externo o cuando no se alcanzan los objetivos fijados, debido a deficiencias en las habilidades, conocimientos y experiencias del personal.

Si se tiene en la empresa estándares de rendimientos - para cada puesto; la comparación de los resultados -- reales con el rendimiento esperado nos pueden servir - de guía para la detección de necesidades.

El análisis de los archivos de personal, los resultados de las entrevistas y la apreciación de escolaridad --- real así como las hojas de calificación de méritos y - las entrevistas de salida pueden significar una valiosa orientación.

Existen otros documentos que si pueden identificar necesidades de capacitación.

- a).-Records de ausentismo
- b).-Accidentes
- c).-Quejas de clientes.
- d).-Sugerencias del personal.
- e).-Disputas laborales.
- g).-tiempos muertos.
- h).-Máquinas descompuestas
- i).-Indices de rotación por departamento y por puestos.
- j).-Rechazos de calidad.
- k).-Tiempo extra.
- l).-Costo de operación.
- ll).-Indices de ventas
- m).-Desperdicio de materiales.

Dichos factores son decisivos, para seleccionar el método más adecuado que nos proporcione una acertada de-tección de necesidades que servirá para determinar los objetivos de capacitación así como la elaboración del programa que refleje más idóneamente las necesidades - de la empresa. Existen varios métodos para la detec -- ción de necesidades los cuales mencionamos en el capí-

tulo II-4.

Otra consideración es el costo de la capacitación y -- adiestramiento que pueden variar de acuerdo a los factores cuantitativos y cualitativos, que afectarán el proceso de instrucción. A continuación mencionamos los aspectos de costo en los que incurre al proporcionar - capacitación y adiestramiento.

I.- Directos

a).- Administración y supervisión.

- 1.- Comisión mixta.
- 2.- Supervisor (es) de instrucción.
- 3.- Mecanografía

b).- Instrucción.

- 1.- Maestros
- 2.- Asistentes
- 3.- Proyeccionistas

c).- Materiales.

- 1.- Programas
 - a).- preparación
 - b).- pruebas
 - c).- reproducción
 - e).- engargolado o encuadenación.

2.- Ayudas para instrucción (transparencias, posters, diagramas, etc.).

a).- costo de compra

b).- costo de desarrollo: dibujo
procesamiento.

3.- Textos de consulta.

a).- para los maestros

b).- para los alumnos

d).- Equipo de instrucción.

1.- Equipo

a).- compra

b).- renta

II. INDIRECTOS

a).- Servicios

1.- Personal

a).- Selección de personal

b).- Negociación con la comisión

2.- Consultoría en desarrollo de materiales.

a).- expertos

b).- supervisores

3.- Mantenimiento

a).- salones a equipo

b).- limpieza.

b).- Costos de capacitados.

1.- salario durante la instrucción

2.- pérdida de productividad

3.- gastos de transporte

c).- Costos de instructor

1.- reclutamiento

2.- indirectos de instrucción

a).- gasto de viaje y viáticos.

d).- Otros.

III.- COSTOS

Costo por alumno

$$\frac{\text{costo total}}{\text{no. de alumnos por año.}}$$

Costo por hora

$$\frac{\text{costo total}}{\text{horas de instrucción por año.}}$$

Proporción al salario

$$\frac{\text{costo total}}{\text{sueldos y salarios totales por año.}}$$

DETERMINACION DE OBJETIVOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

El artículo 153-F, de la L.F.T., nos menciona los objetivos de la capacitación y adiestramiento (cap.III.2), estos objetivos se pueden encuadrar dentro de los siguientes: los cuales son fijados en base a las necesidades de la empresa.

- a).- Capacitación y adiestramiento para personal de -- nuevo ingreso o asignado una tarea diferente. Estos programas están orientados para el buen desempeño inicial en un puesto.
- b).- Programas de entrenamiento diseñados para corregir deficiencias en conocimiento, habilidades o -- actividades.
- c).- Programas diseñados para ampliar, mejorar o superar habilidades o conocimiento.
- d).- Programas de desarrollo planeados para capacitar al personal con la idea de prepararlos para puestos de mayores o diferentes responsabilidades.

DETERMINACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Para poder determinar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, es necesario determinar de antemano, los siguientes factores:

- a).- Características del puesto en cuestión.
- b).- Determinación de los objetivos de capacitación y adiestramiento en función del óptimo desempeño -- del puesto.
- c).- Desarrollo de los instrumentos de valuación.

Para el primer factor, las fuentes de información son: manual de puestos de la empresa, hojas de análisis de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento.

El segundo factor debe ser analizado para determinar - el tipo de actividades de aprendizaje requeridas para el óptimo desempeño del trabajo del puesto, desglosando las actividades de acuerdo al cuadro siguiente.

- a).- Conocimiento: actividades de capacitación.
 - b).- Actitud: actividades de adiestramiento.
 - c).- Habilidad: Actividades de adiestramiento.
- a).- Conocimiento.- Está en función tanto a la experiencia como al nivel de educación particular del individuo que desempeña el trabajo. En casos especiales la deficiencia de educación mínima requerida, puede ser compensada con exceso de experiencia sobre el trabajo desempeñado, es expresada -- consecuentemente en los siguientes términos:

- 1.- Experiencia mínima requerida para el puesto.
 - 2.- Educación mínima requerida.
- b).- La actitud se expresa en función de los elementos siguientes:
- 1.- Interés expresado por el trabajo en sí.
 - 2.- Interés expresado por el desarrollo de la empresa.
 - 3.- Relaciones interpersonales con sus superiores *
compañeros y/o subordinados.
- c).- La habilidad se mide en función de la destreza --
psicomotriz con la que el individuo debe realizar
las tareas correspondientes al trabajo desarrollado
en su puesto, siendo los factores más importantes.
- 1.- Destreza manual
 - 2.- Percepción espacial
 - 3.- Resistencia a la monotonía

Todos estos factores deben ser detectados y enunciados de forma que al ocurrir una promoción o el ingreso de un nuevo elemento, sea factible su capacitación para el óptimo desempeño de su trabajo.

De acuerdo a lo anterior y para facilitar la tramitación y presentación de dichos planes y programas ante las autoridades competentes, se deberán tomar en consideración los arts. 163-N, 153-0, 153-Q, de la Ley Federal de Trabajo.

Quedando sujeto a la aprobación o rechazo por parte de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

DETERMINACION DE INSTRUMENTOS DE VALUACION.

Existen dos formas de valuación para la capacitación.

La inmediata, que determina el grado de comprensión del contenido del curso y sus aspectos didácticos de retención, sirve para evaluar tanto el aspecto enseñanza, o sea la facilidad de comunicación del maestro y otros factores así como el aspecto aprendizaje en forma individual. Esta valuación inmediata, si es baja tiende a reflejar deficiencia en la enseñanza, más que problemas de aprendizaje. La valuación que se realiza al final del curso o de cada fase de éste puede adoptar dos formas; cuestionarios u/o demonstración práctica de habilidades adquiridas. Cuando sea posible, deben emplear se los dos métodos, ya que estos por si mismo constituyen un repaso de lo aprendido y ayudan a concientizar a los alumnos de sus deficiencias.

Es importante que para efectos de ascensos, incentivos o aumentos de salario, sean tomados en consideración - ambos aspectos de la valuación, ya que de esta manera

estaremos ligando el desempeño real en el puesto, como parte de los resultados de la capacitación, lo cual resulta beneficioso para el trabajador más capaz y para la empresa.

Insistimos en que la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, debe concientizarse de que la mejor valuación de los resultados de la capacitación es el desempeño en el puesto.

VALUACION

CUESTIONARIOS. (retroalimentación para el instructor).

- 1.- VERBALES
- 2.- ESCRITOS

INMEDIATA. (valúa el proceso de enseñanza principalmente).

- a).- DEMOSTRACION
 - 1.- HABILIDADES
 - 2.- MANUALES

- b).- PRACTICA.- HABILIDADES DE MANDO O TECNICAS
EN BASE A SIMULACIONES.

A LARGO PLAZO. (Valúa el aprendizaje real en comparación con --
los resultados esperados).

- 1.- PORCENTAJE DE LOGRO
DE LOS OBJETIVOS.

- 2.- CURSO DE AJUSTE CON -
NUEVOS SUB-OBJETIVOS.

SELECCION DE INSTRUCTORES INTERNOS.

Como ya hemos visto la capacitación y el adiestramiento para todos los puestos y todos los niveles, en la em-presa, constituye una obligación legal.

Instructores internos.- El personal que la impartirá es determinante también para planear un programa. El contar con personal debidamente preparado técnica y pedagógicamente en las disciplinas operativas, de supervisión y gerenciales influirá en forma decisiva sobre el desarrollo y aplicación del programa.

Instructores externos.- Es aquella persona física y/o moral autorizado para impartir cursos de capacitación y adiestramiento, y la cual deberá contar con registro legal ante la autorización correspondiente cubriendo los requisitos que se marcan en el forma DC4.

DETERMINACION DEL CONTENIDO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS.

Considerando las acciones de capacitación y adiestramiento como actividades de instrucción en el trabajo, ha sido necesario calificarlo bajo el concepto de curso, el cual se define como el " conjunto de actividades de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo y cuya reunión den forma a un programa de capacitación y adiestramiento (publicado en el Diario Oficial de la Federación el 8 de enero de 1979).

Los cursos y/o eventos contenidos en el programa se --

plasmarán en la forma DC2, (anexo 16 del trabajo).

SELECCION Y DESARROLLO DEL MATERIAL DE ENSEÑANZA.

En este aspecto, el instructor seleccionará los recursos para hacer más efectiva la enseñanza; se basará en su criterio para escoger los que se adecúan más los objetivos del curso y al personal que se capacitará. En el capítulo II.5, enumeramos las principales técnicas para la conducción de la capacitación y el adiestramiento.

SELECCION DE INSTRUCTORES Y ALUMNOS.

Esto se basará exclusivamente en la necesidades específicas de la empresa, Los instructores, deberán reunir los requisitos mínimos de conocimiento, técnico y técnicos que el curso y/o eventos demande; además deberá tener conocimientos elementales de Pedagogía y estar registrado ante la dirección general de capacitación y productividad forma DC3, (anexo 17).

Los alumnos a capacitar serán los que la empresa en base a la detección de necesidades considera como los viables a recibir la instrucción.

Anexo 16: Presentación resumida de planes y programas

Anexo 17: Solicitud de registro de instituciones capacitadoras.

LA INSTRUCCION.

Es la actividad que refleja lo anterior, su verdadera actividad se demostrará en el aprovechamiento adecuado de todos los recursos utilizados en el proceso de capacitación, los cuales se verán representados en la medición de los objetivos fijados, comparándolos con los resultados obtenidos y de esa manera poder hacer las correcciones pertinentes o seguir con el mismo proceso si los resultados son positivos.

MEDICION DE RESULTADOS.

Sin dicha medición o evaluación, la capacitación pierde toda su efectividad, sin controles, ésta se vuelve indeseada por la empresa.

Para evaluar la capacitación es necesario conocer estos aspectos.

- a).- Conocer las necesidades de capacitación.
- b).- Fijar objetivos prioridades.
- c).- Establecimiento de metas.

Todo proceso de capacitación debe llevar desde el principio su propio sistema de evaluación, que puede guiar a los responsables del proceso a tomar las decisiones más eficientes ya que la capacitación es un proceso continuo pues siempre habrá necesidad de actualizar y

perfeccionar conocimientos en la empresa debido a los factores que influyen sobre su desarrollo.

CONSTANCIAS DE HABILIDADES.

Todo curso y/o evento posee por Esto, que las actividades de enseñanza-aprendizaje, aprobadas por el trabajador deben abarcar todos los aspectos que le permitan - el desempeño correcto de un puesto de trabajo específico. Dicha aprobación se plasmará en la constancia de - habilidades, forma DCA y DC5 (anexo 18 y 19), de -- conformidad con los arts. 153-T, 153.V y 539; fracción IV. de la Ley Federal del Trabajo, la cual será entregada a los trabajadores independientemente de cualquier otro documento de carácter simbólico, que los capacitadores deseen otorgar a los capacitados o adiestrados.

Debido a la importancia de la pequeña y mediana empresa, dentro del sector perfumería, es necesario determinar prioridades en materia de capacitación y/o adiestramiento, debemos enfatizar que el proceso tiene fases que son primordiales para que el desarrollo de la mano de obra con que cuenta el sector impulse la producción, creando bienes y servicios con mejor calidad, ya que su objetivo principal es su orientación al mercado.

Principalmente, tenemos que una adecuada selección de los integrantes de la comisión mixta de capacitación - y adiestramiento traerá como resultado la elaboración de planes y programas adecuados a la detección de las

necesidades básicas del sector perfumería.

Para reducir el costo del proceso de capacitación es necesario que la selección de instructores se lleve a cabo dentro de la empresa, ya que además de conocer más a fondo las necesidades de la empresa y los objetivos que se persiguen, se les facilitará la conducción del curso de capacitación y/o adiestramiento que se impartirá.

Para que esta conducción sea lo suficientemente efectiva es necesario la consecución de los planes y programas, en caso de alguna desviación o variación se tomarán las medidas correctivas, con ello el proceso de capacitación y/o adiestramiento sea continuo y se retroalimentará en base a estas mismas y nuevas necesidades.

Anexo 18: Constancia de habilidades

Anexo 19: Lista de constancias de habilidades.

A N E X O 1.

CUESTIONARIO SOBRE CAPACITACION
(nivel obreros y empleados).

I. DATOS PERSONALES

- 1.- nombre _____
- 2.- edad _____ 3.- edo. civil _____ 4.- sexo _____
- 5.- no. hijos _____ grado máximo de escolaridad.
 primaria _____ profesional _____
 secundaria _____ comercial _____
 preparatoria _____ otros _____
 técnica _____ especifique cuales _____
- 7.- ¿ que estudios realiza actualmente ? _____
- 8.- ¿ que estudios le gustaría realizar ? _____
- _____

II. DATOS LABORALES.

- 1.- área _____ 2.- departamento _____
- 3.- puesto _____ 4.- turno _____
- 5.- labor o actividad desempeñada normalmente _____
- _____
- 6.- antigüedad en la empresa _____
- 7.- antigüedad en el puesto _____
- 8.- sueldo _____.

III. DATOS SOBRE CAPACITACION.

- 1.- ¿ ha recibido usted capacitación ? si _____ no _____
- 2.- ¿ quien la impartió ? _____

UNAM _____ IPN _____ CENAPRO _____ ARNO _____
 IMSS _____ DEPENDENCIAS DUBERNAMENTALES _____
 INSTITUCIONES PRIVADAS _____ OTROS _____ ESPECIFIQUE
 CUALES _____

3.- nombre del curso *Institución que impartió*

- a).- _____
 b).- _____
 c).- _____
 d).- _____
 e).- _____

4.- ¿ que beneficios trae consigo la capacitación y/o desarrollo tomando en cuenta los siguientes aspectos ?
 (marque con una cruz como máximo en cada aspecto)

a).- Aspecto individual.

- _____ mejorar económicamente (aumento de sueldo).
 _____ promoción de puestos (ascensos).
 _____ actualización de conocimientos.
 _____ sentirse y ser parte del grupo.
 _____ desarrollo personal.
 _____ ser aceptado por sus compañeros.
 _____ encontrar nuevas amistades y relaciones.
 _____ tomar parte en la fijación de objetivos así como en la toma de decisiones de la empresa.

b).- Aspecto empresa.

- _____ disminución de desperdicio de materiales.
- _____ desempeño mejor de las funciones
- _____ disminución de accidentes.
- _____ adecuación de conocimientos teóricos a las necesidades de la empresa.
- _____ preparación de trabajadores para asumir mayor responsabilidad.
- _____ mayor cooperación entre los trabajadores, jefes o supervisores.
- _____ prestigio para la empresa.
- _____ aumento en la calidad y producción en el trabajo.

c).- Aspecto social.

- _____ elevación de la calidad de mano de obra para el país.
- _____ mejor desarrollo y capacidad profesional y obrera.
- _____ acrecentar el rendimiento de la economía nacional.
- _____ ser útil a la comunidad
- _____ mejor adaptación a los cambios tecnológicos del país.
- _____ mejor distribución de la riqueza.
- _____ mayor explotación del trabajador.

5.- ¿ en que le gustaría ser capacitado ?

ANEXO 2.

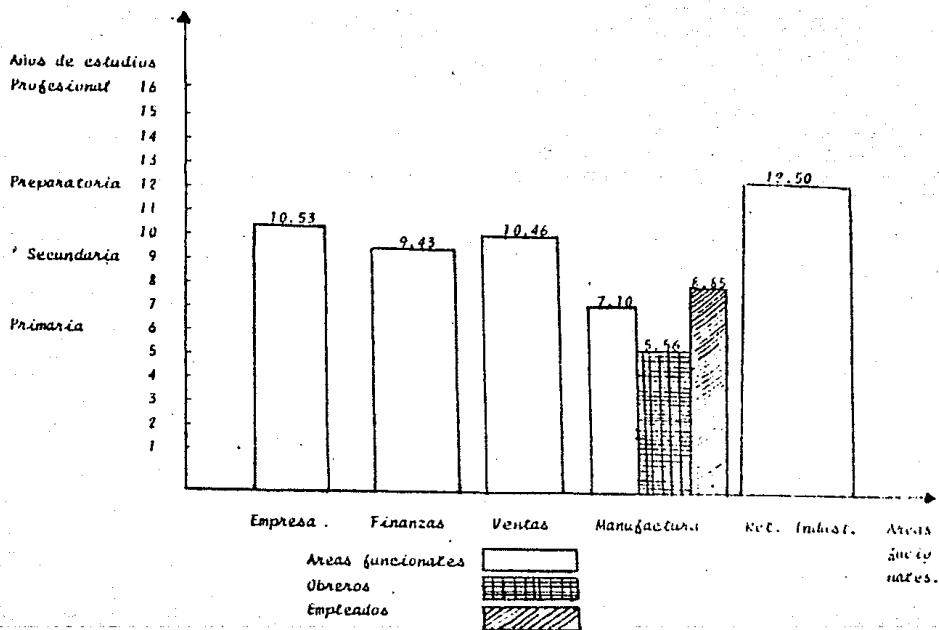
CUESTIONARIO SOBRE CAPACITACION.
(nível gerencial).

nombre _____
 edad _____ sexo _____
 antigüedad en la empresa _____
 área _____
 puesto _____
 sueldo _____
 ¿ ha recibido usted capacitación ? si _____ no _____
 ¿ quien la ha impartido ? UNAH _____ IPN _____
 CENAPRO _____ APMO _____
 IMSS _____ BERTINI _____
 especifique cuales _____

nombre del curso	institución que lo impartió	nombre de la empresa - que lo impartió
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

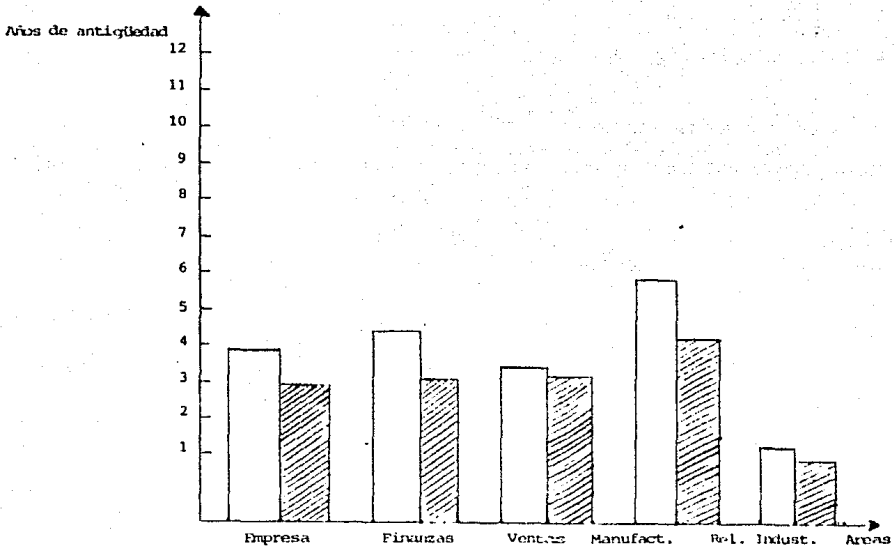
puesto	Cursos sucuridos de capacitación por puesto.		
	curso	objetivo	institución
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Anexo 3
Promedio de escolaridad



Los estudios comerciales los consideramos a nivel secundario.

Anexo 4
 Antigüedad en la empresa y puesto

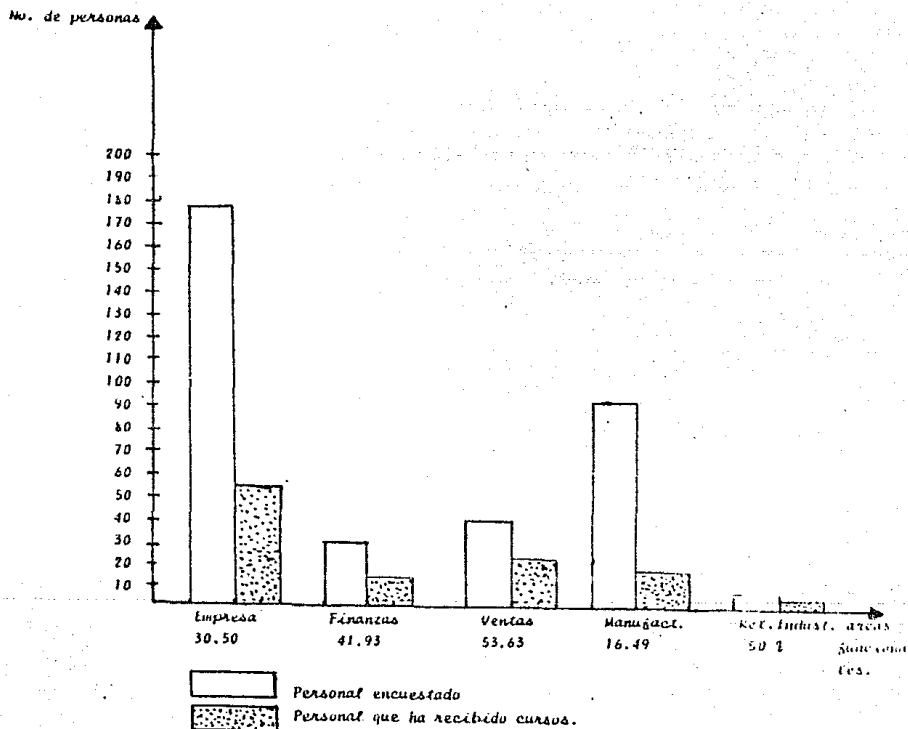


A N O S

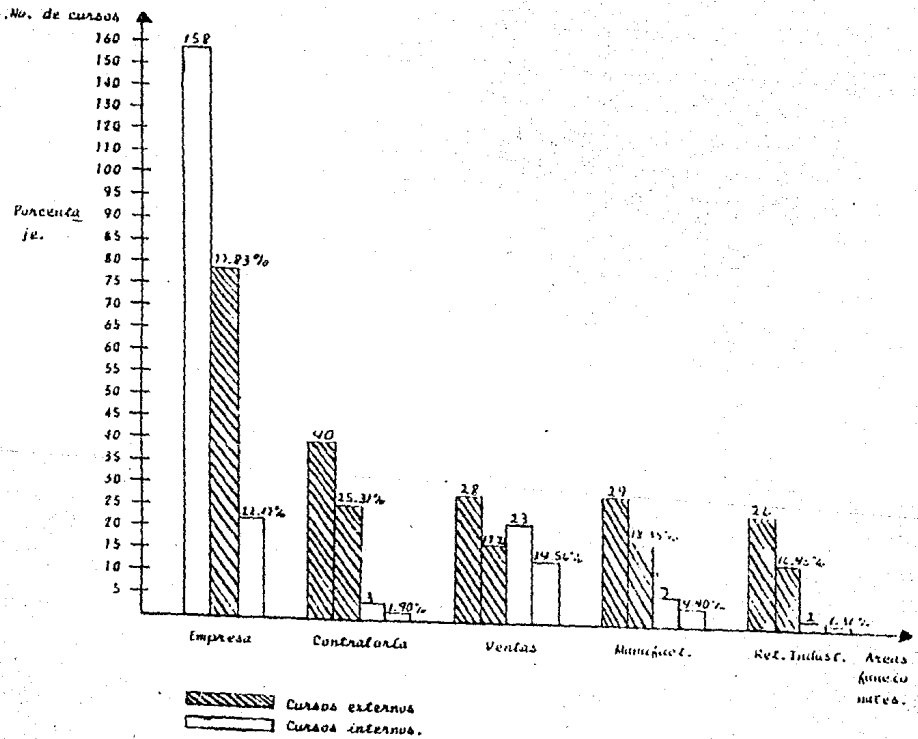
Antigüedad	Empresa	Puesto
empresa	3.83	2.90
finanzas	4.29	3.13
ventas	3.65	3.29
manufact.	5.90	4.26
Rel. indust.	1.38	0.93

Antigüedad en la empresa.
 Antigüedad en el puesto.

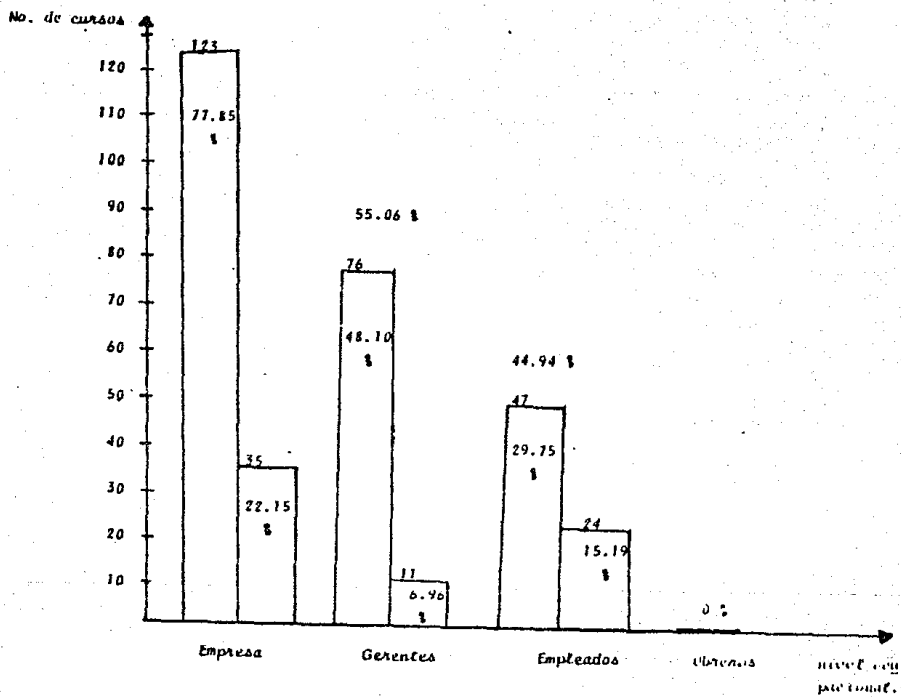
Personal encuestado y que ha recibido
cursos de capacitación y/o adiestra
miento.



Cursos impartidos al personal en números y porcentaje.

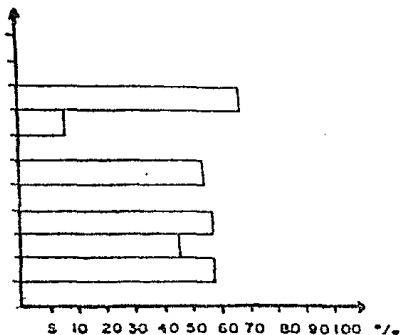


Total de cursos por nivel de ocupación.



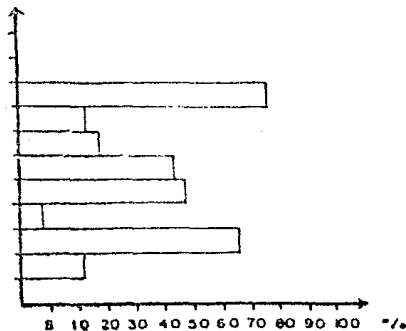
Aspecto individual

- Tomar parte en la fijación de objetivos de la empresa.
- Encontrar nuevas amistades
- Ser aceptado por sus compañeros
- Desarrollo personal.
- Sentirse y ser parte del grupo
- Actualización de conocimientos
- Promoción de puestos
- Mejorar económicamente.



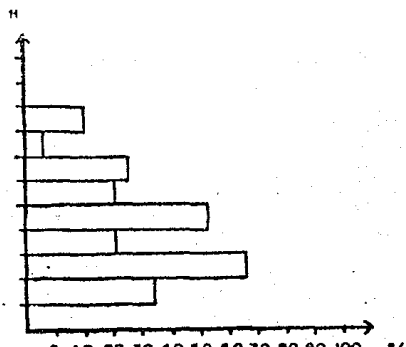
Aspecto empresa.

- Aumento en la calidad y producción
- Prestigio para la empresa
- Mayor cooperación entre los trabajadores
- Preparación de trabajadores
- Adecuación de conocimientos técnicos
- Disminución de accidentes
- Desempeño mejor de las funciones
- Disminución de desperdicio de materiales



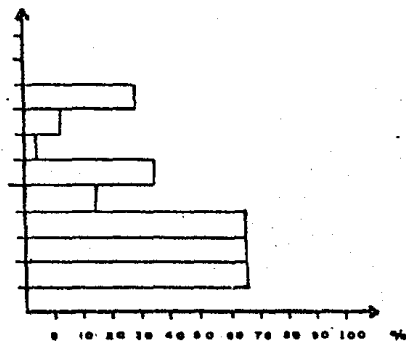
Aspecto social

- Mayor explotación del trabajador
- Mejor distribución de la riqueza
- Mejor adaptación a los cambios tecnológicos
- Ser útil a la comunidad
- Elevar el nivel socio-económico de la familia
- Acrecentar el rendimiento de la economía nat.
- Mejor desarrollo y capacidad profesional
- Elevación de la calidad de mano de obra.



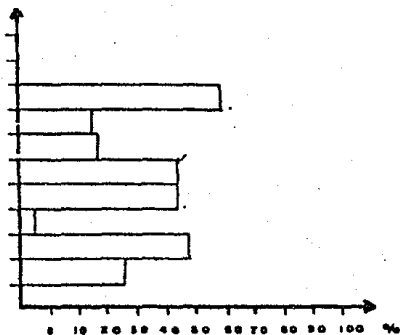
Aspecto individual

- Tomar parte en la fijación de Obj. de la empresa
- Encontrar nuevas amistades
- Ser aceptados por sus compañeros
- Desarrollo personal
- Sentirse y ser parte del grupo
- Actualización de conocimientos
- Promoción de puestos
- Mejorar económicamente



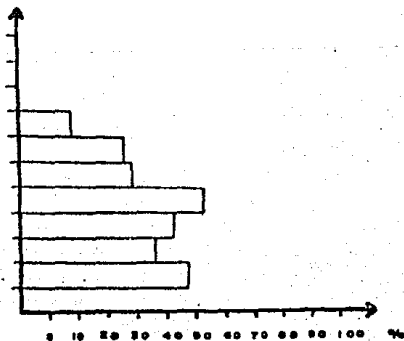
Aspecto empresa

- Aumento en la calidad y producción
- Prestigio para la empresa
- Mayor cooperación entre los trabajadores
- Preparación para mayor reponsabilidad
- Adecuación de conocimientos teóricos
- Disminución de accidentes
- Desempeño mejor de las funciones
- Disminución de desperdicios de materiales.



Aspecto social

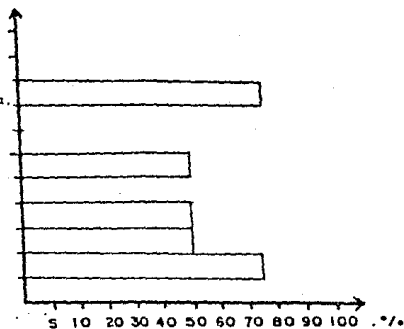
- Mayor explotación del trabajador
- Mejor distribución de la riqueza
- Mejor adaptación a los cambios tecnológicos
- Ser útil a la comunidad
- Elevar el nivel socio económico de la familia
- acrecentar el rendimiento de la economía nat.
- Mejor desarrollo y capacidad profesional
- elevación de la calidad de mano de obra.



Area relaciones industriales

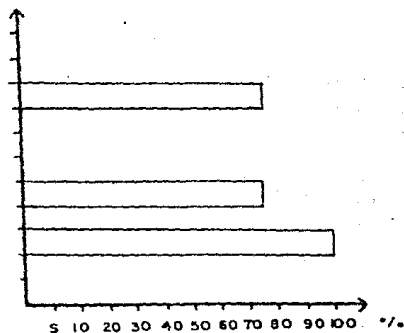
Aspecto individual

- Tomar parte en la fijación de obj. de la empresa.
- Encontrar nuevas amistades
- Ser aceptado por sus compañeros
- Desarrollo personal
- Sentirse y ser parte del grupo
- Actualización de conocimientos
- Promoción de puestos
- Mejorar económicamente



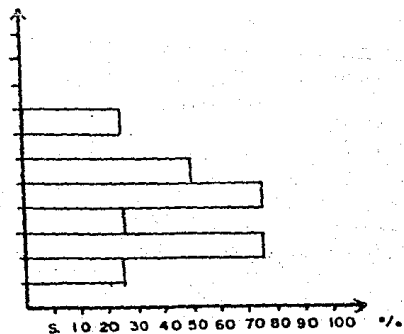
Aspecto empresa

- Aumento en la calidad y producción
- Prestigio para la empresa
- Mayor cooperación para mayor responsabilidad
- Adecuación de conocimientos técnicos
- Disminución de accidentes
- Desempeño mejor de las funciones
- Disminución de desperdicio de materiales.



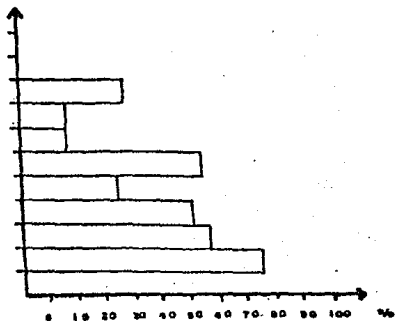
Aspecto social

- Mayor explotación del trabajador
- Mejor distribución de la riqueza
- Mejor adaptación a los cambios tecnológicos
- Ser útil a la comunidad
- Elevar el nivel socio-económico de la familia
- Acrecentar el rendimiento de la economía nat.
- Mejor desarrollo y capacidad profesional
- Elevación de la calidad de mano de obra



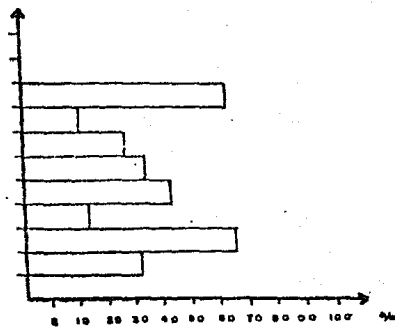
Aspecto individual

- Tomar parte en la fijación de Obj. de la empresa
- Encontrar nuevas amistades
- Ser aceptados por sus compañeros
- Desarrollo personal
- Sentirse y ser parte del grupo
- Actualización de conocimientos
- promoción de puestos
- mejorar económicamente



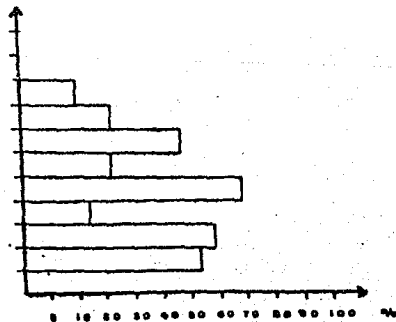
Aspecto empresa

- Aumento en la calidad y producción*
- Prestigio para la empresa
- Mayor cooperación entre los trabajadores
- Preparación para mayor responsabilidad
- Adecuación de conocimientos teóricos
- Disminución de accidentes
- Desempeño mejor de las funciones
- Disminución de desperdicios de materiales.



Aspecto social

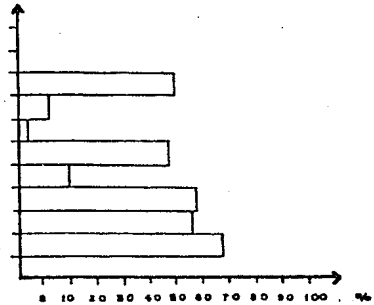
- Mayor explotación del trabajador
- Mejor distribución de la riqueza
- Mejor adaptación a los cambios tecnológicos
- Ser útil a la comunidad
- Elevar el nivel socio económico de la familia
- Aumentar el rendimiento de la economía nal.
- Mejor desarrollo y capacidad profesional
- Elevación de la calidad de mano de obra.



General.

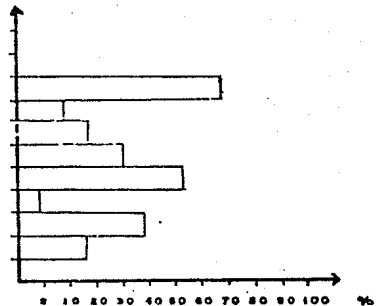
Aspecto individual

- Tomar parte en la fijación de obj. de la empresa
- Encontrar nuevas amistades
- Ser aceptado por sus compañeros
- Desarrollo personal
- Sentirse y ser parte del grupo
- Actualización de conocimientos
- Promoción de puestos
- Mejorar económicamente



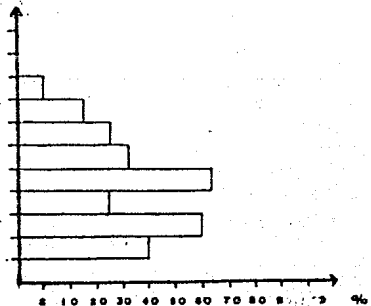
Aspecto empresa

- Aumento en la calidad de producción
- Prestigio para la empresa
- Mayor cooperación entre los trabajadores
- Preparación para mayor responsabilidad
- Adecuación de conocimientos técnicos
- Disminución de accidentes
- Desempeño mejor de las funciones
- Disminución de desperdicio de materiales.

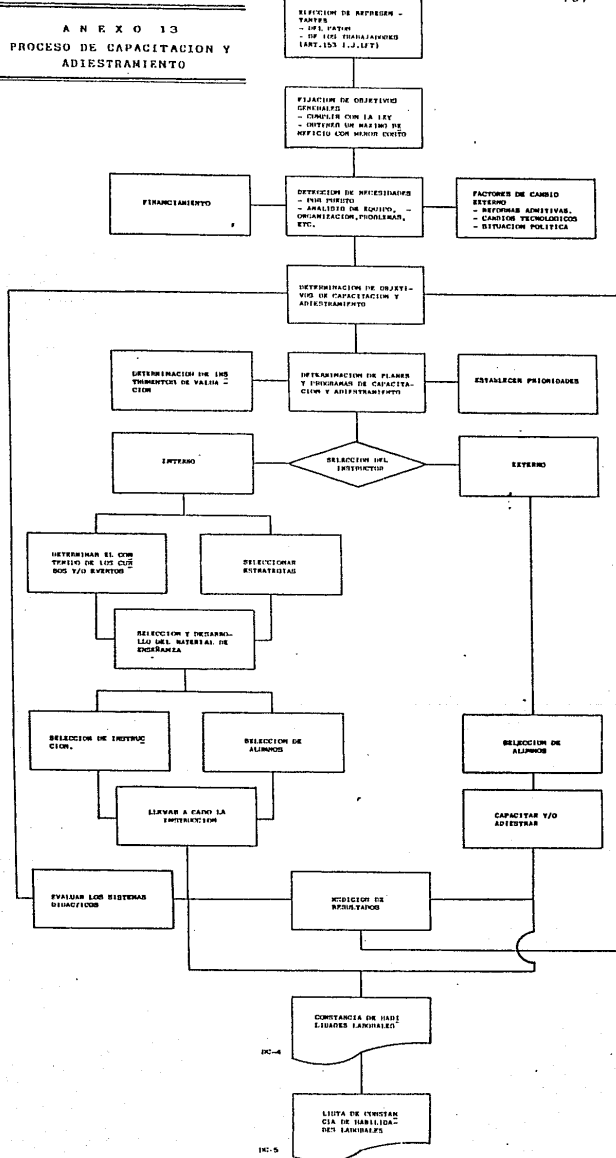


Aspecto social

- Mayor explotación del trabajador
- Mejor distribución de la riqueza
- Mejor adaptación a los cambios tecnológicos
- Ser útil a la comunidad
- Elevar el nivel socio económico de la familia
- Acrecentar el rendimiento de la economía nat.
- Mejor desarrollo y capacidad profesional
- Elevación de la calidad de mano de obra



A N E X O 13
PROCESO DE CAPACITACION Y
ADIESTRAMIENTO



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

**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 I M S S
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 <input type="text"/>	No. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO <input type="text"/>	No. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON CONTRATO		
		<input type="text"/> INDIVIDUAL	<input type="text"/> COLECTIVO	<input type="text"/> LEY

A.M.C. 14

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)		

135

IV- CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

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

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	RFC	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 _____

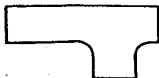
V- DOCUMENTACION ADJUNTA

- 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

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

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

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

ANEXO 15

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

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 DEBIO 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

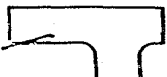
NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO,
REPRESENTANTE LEGAL O EL ELEGIDO POR LA MAYORIA
DE LOS TRABAJADORES

LUGAR Y FECHA _____

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

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

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº 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 (NOSELLENE)



CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

FECHA EN QUE SE OTORGA

DIA MES AÑO

EXPEDIDA AL C.:

NOMBRE DEL TRABAJADOR

REG. FED. DE CONT.

QUIEN LLEVO Y APROBO EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL

PUESTO DE:

EN:

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON

REG. FED. DE CONT.

CALLE

No. EXT.

No. INT.

COLONIA

POBLACION

C.P.

MUNICIPIO

ENT. FEDERATIVA

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA

No. DE REG. DEL PLAN DE CAPSICITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA

ORIGEN DE LA CONSTANCIA

PROGRAMA ESPECIFICO

ADHESION A PROGRAMAS
GENERALES

EXAMEN DE SUFICIENCIA O
COMPROBACION DOCUMENTAL

No. DE REG.

CLAVE

DURACION DE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR

FECHA DE INICIO DEL PRIMER CURSO

MES

AÑO

FECHA DE TERMINACION
DEL ULTIMO CURSO

MES

AÑO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO EN EL QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA

ANVERSO

FORMA DE 4

ANEXO 13

195

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

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

FECHA		
DIA	MES	AÑO

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	REG. FED. DE CONT.
	REG. IMSS

CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA
-------	----------	----------	---------

POBLACION	C. P.	MUNICIPIO	ENTIDAD FEDERATIVA
-----------	-------	-----------	--------------------

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA	No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
---	---

RELACIONE A LOS TRABAJADORES AGRUPANDOLOS POR PUESTO DE TRABAJO

PUESTO DE TRABAJO	C.N.O (NO SE LLENE)	NOMBRE DEL TRABAJADOR	REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	FECHA EN QUE SE EXPIRO LA CONSTANCIA

ANEXO 19

197

CONCLUSIONES

En el momento actual, el país y sus habitantes requieren del cumplimiento de las respectivas responsabilidades de todos y cada uno de los sectores que intervienen en la configuración económica-social de la nación. Esencialmente la pequeña y mediana industria, trata de satisfacer la demanda de más y mejores bienes, propiciando un equilibrio de desarrollo nacional, participando en la generación de empleo, coadyuvando en la independencia económica del país, promueven mejor la distribución de ingresos y hacer posible que todo individuo tenga acceso a los mínimos de bienestar social.

La pequeña y mediana industria del sector perfumería y cosméticos es una importante fuente generadora de empleos, capta gran cantidad de mano de obra con las siguientes características: Baja calidad, escolaridad mínima y remuneración baja. Esto ocasiona deterioro al aparato productivo nacional ocasionando mala calidad en los bienes y servicios, índice elevado de accidentes de trabajo, baja productividad, baja competitividad, etc...

Partiendo de este marco, el gobierno Mexicano ha tomado tendencias a mejorar la calidad de la mano de obra, incrementar la calidad, el nivel de escolaridad y proteger el poder adquisitivo de los trabajadores. Una de las medidas tomadas es la de capacitar y adiestrar a los trabajadores cualquiera que sea la actividad del centro de trabajo; proporcionándole a esta función un rango constitucional, estableciendo por medio de la Ley Federal del Trabajo, un altísimo grado de participación obrero-patronal, conciliando las aspiraciones individuales de cada trabajador con la necesidad de elevar la productividad de las empresas.

El gobierno Mexicano por medio de sus organismos correspondientes ha tratado que la capacitación y adiestramiento sea un ejercicio cotidiano mediante acciones que tienden a dar a conocer las leyes que rigen dicha función así como la correcta aplicación de las mismas.

Para lograrlo, las empresas, deberán de planear y organizar su -- sistema de capacitación y/o adiestramiento, el cual se adecuará a los requerimientos que demande la situación tanto presente como futura.

Por lo tanto la capacitación y el adiestramiento se deben de llevar a cabo como un proceso continuo y necesario a todas las áreas y -- niveles operativos de las empresas con el fin de obtener una mayor optimización y racionalización de los recursos, lograr un mejor desarrollo del elemento humano y disminuir la dependencia tecnológica del -- extranjero.

Aunque el gobierno mexicano ha tratado que el proceso se lleve a cabo tanto en su contexto legal como práctico no ha encontrado respuesta por parte de los patrones puesto que éstos se limitan exclusivamente a elaborar los planes para cumplir con dicha disposición legal, olvidándose de su aplicación.

- a).- El costo, que influye en la decisión de capacitar al personal ya que mientras la empresa cuente con mayor personal, -- éste se incrementará.
- b).- Temor patronal a la renuncia del personal, después de haber sido capacitado.
- c).- No dar capacitación en horas laborales.

d).- *Desinterés y apatía mostrada por ambas partes (patrón-trabajadores).*

e).- *Bajo nivel de educación personal.*

f).- *Desconocimiento del derecho a recibir capacitación por parte del personal.*

Quando la capacitación y/o adiestramiento se lleva a cabo, trae consigo una serie de beneficios que tanto el trabajador como el patrón no considerarán, entre las cuales se encuentran:

a).- *Incremento en la productividad.*

b).- *Elevar la calidad de los bienes y servicios producidos.*

c).- *Disminución de accidentes de trabajo.*

d).- *Elevar el nivel socio-económico del trabajador.*

e).- *Cambios de actitud.*

f).- *Mejor adaptación del cambio tecnológico.*

En la actualidad la situación económica por la que atravieza el país, es importante que estrategias como la capacitación y/o adiestramiento sean un factor de cambio que traerán consigo mayor productividad, mano de obra suficientemente calificada y en general un bienestar social, económico, político con el objetivo de aspirar a un desarrollo integral del país. Ya que siendo un beneficio de los patrones y un derecho de los trabajadores dependen de los individuos involucrados en la capacitación y/o adiestramiento para que dicha estrategia alcance las metas nacionales fijadas.

El presente trabajo fue realizado con el fin de conocer el alcance práctico de la capacitación y/o adiestramiento en el sector de la

perfumería y cosméticos, verificando en la investigación que aunque la empresa cumple con las obligaciones legales de presentar planes y programas ante las autoridades correspondientes, olvidándose de la aplicación de los mismos.

La empresa efectúa el proceso de capacitación de manera mínima, - atendiendo solo su objetivo de lucro, siendo el área de ventas donde - la mayoría de los cursos se han dado asimismo, se olvida de los obreros, perdiendo la oportunidad de que los productos tengan más competitividad y aumente la productivdad de la empresa.

Se trató de determinar que beneficios trae consigo la actividad - de capacitar y/o adiestrar viendo que la mayoría de la gente no tiene idea de los beneficios que trae aparejados la actividad capacitadora, interesándose solo el aspecto económico, por lo que creemos que deberá existir una mayor difusión por parte del gobierno. En conjunto con -- las empresas para dar a conocer los beneficios tanto materiales como - abstractos de la capacitación y/o adiestramiento.

Se propone la creación de un sistema flexible de capacitación que se moldee según las necesidades de las empresas del sector. En dicho - sistema se determinan fases que se coordinan de manera conjunta con el fin de realizar un sistema que se retroalimente automáticamente.

Se determinaron los elementos del sistema tomando en considera -- ción las características generales de la empresa, así como los requisi - tos legales que las autoridades exigen.

Asimismo, dicho sistema servirá como un manual para las empresas del mismo género, ya que se incluyen todos los aspectos que contem -- pian el proceso de capacitación y/o adiestramiento. Propeniendo acti - vidades que van desde la creación de las comisiones mixtas, detección

de necesidades, formas para elaborar los programas etc.

Se incluye una descripción generica de puestos con el fin de conocer de manera más práctica un método de detección de necesidades y así poder facilitar la elaboración de los planes y programas de capacitación.

En conjunto se da a conocer que el proceso de capacitación y/o desarrollo. Debe existir en cualquier empresa no importando su magnitud, se deberá ajustar a seguir las necesidades de la empresa tomando en consideración los recursos y elementos con que cuenta.

Se deberá difundir y concientizar que la capacitación no es un instrumento de explotación, sino un instrumento que trae beneficios, tanto en es fera económico como social.

Finalizado, el trabajo tambien tiene como finalidad el culminar - una etapa que servirá para obtener el Título de Licenciado en Administración.

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Elementos de administración moderna,
Koontz y O. Donnell
Edit. Mac. Graw Hill,
México, D.F.
- 2.- Administración de empresa (tomo I y II).
Reyes, Ponce Agustín
Edit. Limusa-Willey
México, 1968.
- 3.- Administración de recursos humanos.
Arias, Galicia Fernando
Edit. Trillas
México, D.F.
- 4.- Fondo de garantía y fomento a la industria pequeña y -
mediana. (FOGAIN, tomo I).
Editado por nacional financiera
México, 1984.
- 5.- Programa de apoyo integral a la industria, pequeña y -
mediana.
Editado por nacional financiera
México, 1984
- 6.- Apuntes de organización
Editado por U.N.A.M.
México, 1979.

- 7.- *Administración de recursos humanos.*
Arias, Galicia Fernando.
Edit. Trillas,
México, 1977.
- 8.- *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal.*
Graig, Robert L. y Bittel, L. Esther R.
Edit. Diana
México, 1977
- 9.- *Manual de capacitación y adiestramiento (serie técnica # 5).*
Edit. popular de los trabajadores.
- 10.- *Ley Federal del Trabajo.*
Edit. Porrúa, edición 43
México, 1984.
- 11.- *Manual de capacitación y adiestramiento (serie técnica # 5),*
Edit. popular de los trabajadores. -
2a. edición
México, 1981
- 12.- *Recapitulación de disposiciones administrativas y criterios orientados en materia de capacitación y adiestramiento, publicado en el Diario Oficial de la Federación México, 1982.*
- 13.- *Documentos varios, proporcionados por la dirección de -
la empresa.*

- 14.- *Directorio de la Cámara Nacional de la Industria de la
Perfumería y Cosméticos (CANIPEC).
México, 1983.*