

79
Lej.



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

**CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE
PERSONAL COMO SISTEMA DE INFORMA-
CION BASADA EN COMPUTADORA.**

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al grado de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n :

Martha Patricia Márquez Rivera

Juan Alvarez Sánchez

Jorge Leandro Cárdenas Díaz

Director del Seminario: L.A.E. María Elena García Hernández



México, D. F.

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL COMO SISTEMA DE INFORMACION BASADA EN COMPUTADORA

	INTRODUCCION	3
I	FUNDAMENTO Y MARCO TEORICO C DE REFERENCIA	5
	1. JUSTIFICACION DEL TEMA	
	2. OBJETIVOS	
	3. ANTECEDENTES	
	4. MARCO LEGAL ACTUAL	
	5. DIFERENCIA ENTRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	
	6. EL PROCESO LOGICO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL	
	6.1. METODOS MAS COMUNMENTE USADOS EN LA ENSEÑANZA	
	6.2. ASPECTOS MAS RELEVANTES A CONSIDERAR EN LA ENSEÑANZA	
	7. LA FUNCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL	
	7.1. ESTRUCTURA INTERNA	
	7.2. FINES	
	7.3. POLITICAS	
	7.4. ACTIVIDADES	
	8. INSTRUCTOR PERFIL DEL PERSONAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	

II RECOPIACION DEL MATERIAL

72

1. INVESTIGACION DEL CAMPO
 - 1.1. ELABORACION DE CUESTIONARIOS
 - 1.2. DETERMINACION DE LA MUESTRA
 - 1.3. TABULACION
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA PROTOTIPO PARA APLICACION DEL SISTEMA

III. SISTEMA DE INFORMACION BASADO EN COMPUTADORA

83

1. INTRODUCCION A LA INFORMATICA
2. BASE DE DATOS CONCEPTUAL
 - 2.1. INTRODUCCION DE LA BASE DE DATOS
 - 2.2. DESCRIPCION DE LOS ARCHIVOS
3. DISEÑO INFORMATICO
 - 3.1. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS
 - 3.2. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
 - 3.3. ANALISIS DE PUESTOS
 - 3.4. CONTROL DE CURSOS Y PROFESORES
 - 3.5. SEGUIMIENTO DE PRESUPUESTO

CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

227

BIBLIOGRAFIA

239

INTRODUCCION

Al formar el hombre las sociedades modernas que hoy conocemos como organizaciones, se presenta en ellas un esquema básico que es el macrosistema de información administrativa, contable y económico; ya que estos organismos además del recurso humano, todo lo que se maneja se reduce a energía, materiales e información, siendo esta última el elemento que permite tomar todo tipo de decisiones tanto operativas como estratégicas (directivas).

A medida que las organizaciones crecen la gama de operaciones trae consigo un volumen de información la cual si se maneja con sistemas tradicionales llega a ser importante, de ahí que en últimas fechas se haya dado un auge por el uso de sistemas de información basados en computadora, ya que es un auxiliar muy valioso para el manejo rápido y preciso de la información.

Actualmente, los estudiosos de la materia investigan y preparan teorías acerca de la "SIA", (Sistema de Información Integrand) para ayudar a la toma de decisiones a la Administración, con el objeto de implantar la infraestructura informática necesaria para manejar y controlar todo tipo de información que fluye dentro y fuera de la empresa; uno de los módulos primordiales de un SIA es el control de personal SIP (Sistema Integrado de Personal), el cual como su nombre lo indica, tiene por objeto ayudar a los administradores a controlar aspectos primordiales del personal, tales como: El manejo de plantilla, nómina, monitoreo de desarrollo de personal, manejo de estructura, capacitación, calificación de méritos e información, los cuales requieren de un tratamiento sistemático y que pueda ser manejado, empleando la computadora como herramienta.

Ahora bien, este seminario se concentra en el submódulo de capacitación y adiestramiento teniendo por objeto establecer un módulo que visualice la capacitación como una área que genera datos e información, los cuales requieren de un tratamiento sistemático y que pueda ser manejado, empleando la computadora como herramienta.

A continuación se presentan unas breves notas acerca de lo que se aborda en cada uno de los capítulos que componen esta obra con el fin de hacer una introducción a los mismos.

I. FUNDAMENTOS Y MARCO TEORICO O DE REFERENCIA

Aquí se trata de dar una justificación teórica de porque se abordan este tema, así mismo, se trazan los objetivos no sólo del tema central sino del seminario en general.

Como en todo trabajo de esta índole se dio un seguimiento dentro de lo que cabe a los posibles antecedentes teóricos que así existieron con el doble propósito de no repetir lo que ya se investigó. Para redondear el planteamiento del trabajo hicimos una narración del marco legal actual en el cual se encuentra. Inversa la capacitación y el adiestramiento; este punto es el más árido ya que nos presentan literalmente muchos de los artículos tomados de la Ley Federal del Trabajo con el fin de que el lector pueda tener dichas leyes comprendidas en este trabajo.

Por otro lado, es necesario diferenciar entre capacitación y adiestramiento, ya que aunque son conceptos similares no significan lo mismo; esto lo remitimos en el punto cinco de este capítulo.

En el siguiente punto hablamos acerca del proceso lógico de la capacitación, así como de la función de capacitación dando una panorámica de lo que en teoría debe ser.

En este último tópico destacamos al instructor, ya que es el monitor de la función de capacitación y adiestramiento de personal. Finalmente describimos lo que sería una estructura de un departamento de capacitación.

II. RECOLECCION DE MATERIAL

Con la finalidad de establecer un prototipo de lo que sería un departamento de capacitación se llevo a cabo una investigación de campo en pequeña escala la cual nos dió los datos suficientes y necesarios para lograr tal propósito.

Dicha investigación de campo abarca la elaboración de cuestionario, la determinación de la muestra, la aplicación del cuestionario, la tabulación, hasta la presentación de resultados.

III. SISTEMA DE INFORMACION BASADO EN COMPUTADORA

Por la misma razón que incluímos los artículos de la Ley Federal del Trabajo en el capítulo uno, en este adjuntamos conceptos básicos de informática, para que el lector no familiarizado se induzca en el tema; posteriormente se diseñó una base de datos la cual viene a ser el fundamento de los cinco módulos que se compone el diseño informático, dichos módulos son una división de los principales aspectos de que está constituida la capacitación y adiestramiento, es decir, Inventario de Recursos Humanos, Detección de necesidades de Capacitación y Adiestramiento, Análisis de Puestos, Control de Cursos y Profesores y Seguimiento de Presupuesto.

C A P I T U L O I

FUNDAMENTOS Y MARCO TEORICO O DE REFERENCIA

1. JUSTIFICACION DEL TEMA

Uno de los aspectos más relevantes en el ámbito de los recursos humanos en la Capacitación y Adiestramiento; y en la medida en que la organización crece tanto en operaciones como en personal, dicha faceta se forma más importante, ya que no solamente se tiene la exigencia por parte de la Ley, sino que también se tiene la necesidad de desarrollar al personal para que esté mejor preparado y pueda llevar a cabo su trabajo, a la vez que se encuentra más motivado.

Paralelamente, las organizaciones adquieren equipos de cómputo para controlar sus sistemas de información, los cuales deben maximizarse en cuanto a su uso, por lo tanto, se debe pensar en nuevas aplicaciones para su tratamiento automático.

Conjuntando la Capacitación y Adiestramiento con el uso de equipos de cómputo, tenemos que un departamento de Capacitación y Adiestramiento maneja información múltiple de los Recursos Humanos tales como inventarios, censos, encuestas, necesidades, etc., que requieren ser tratados con un mecanismo eficaz y rápido como es una computadora.

Con este equipo es posible obtener, en un tiempo de respuesta breve, reportes y consultas de las necesidades de cursos, a qué personas, en qué momento, etc. Además, cuando el volumen de datos es grande se abaten los costos.

Por otra parte, tengamos en cuenta que este tópico no ha sido muy explorado aún, por lo que se hace necesario abordar el tema, que es lo que tratamos de hacer en esta obra; explicar de una manera sencilla en qué consiste este tipo de equipos, planteando qué pueden y que no pueden hacer, y de que manera específica ayudan a controlar un departamento de Capacitación y Adiestramiento.

2. OBJETIVOS

El objetivo principal de nuestro trabajo es establecer un modelo de capacitación y adiestramiento, vista la capacitación como un área que genera datos e información los cuales requieren de un tratamiento sistemático, que puede ser manejado empleando la computadora como herramienta.

Queremos también, aplicar el proceso administrativo en las actividades de capacitación y adiestramiento de personal, delimitar funciones específicas del mismo, visualizando las posibles funciones, actividades, políticas, etc., de dicha área.

Por otra parte, pretendemos recopilar material de lo que sería una técnica documental; para integrar en una obra los aspectos más relevantes de una de las áreas más importantes de recursos humanos; la capacitación y adiestramiento de personal, vista como un sistema de información basado en computadora.

Tomando en consideración que todo objetivo establecido en cualquier campo de la administración en general tiene que responder a la satisfacción de determinadas necesidades, consideremos que nuestro trabajo tiene como objetivos específicos:

Brindar conocimientos e información a profesores, estudiantes y a cualquier persona que se interese en el tema.

Dar un nuevo enfoque a la capacitación y adiestramiento de personal.

Cumplir con un requisito básico para obtener el título profesional.

Aplicar y afirmar los conocimientos adquiridos en el transcurso de nuestra carrera.

Utilizar y aprovechar los progresos que ha tenido la informática.

3. ANTECEDENTES

El proceso de enseñanza aprendizaje ha estado presente desde la época primitiva, el interés del hombre de las cavernas radicó - en transmitir los conocimientos y habilidades obtenidas en sus experiencias vividas, como prueba de esta medida tenemos la aparición del lenguaje, gráfico primero, después fonético y finalmente la combinación de ambos.

A medida que los conocimientos del hombre permiten decifrar - los descubrimientos arqueológicos, se hace patente la importancia que tuvo el entrenamiento en las civilizaciones antiguas; como - ejemplo de esta importancia podemos citar las construcciones en la drillos del palacio sumerio de Kish en la Mesopotamia (3500 años - AC.), la torre del Babel de que habla la Biblia, la construcción, - tan compleja que tienen las pirámides y otras construcciones como el templo de Salomón.

Es evidente que para llevar a cabo todas estas construcciones se emplearon albañiles, carpinteros, canteros, artistas y científicos de los tiempos pasados que forzosamente debieron ser adiestrados en estas actividades.

El Código de Hamurabi (2100 A.C.), es el primer escrito que nos proporciona reglas y procedimientos para la transmisión de habilidades y conocimientos.

Anteriormente esa transmisión se efectuaba a través de la - instrucción directa debido a que la alfabetización nunca llegaba - al artesano o campesino, por lo que éstos aprendían únicamente de las experiencias y habilidades de sus mayores.

Entre los siglos XII y XV, aparecen los Gremios. Se originaron por la agrupación de individuos que compartían intereses comunes y aspiraban llegar a metas análogas.

Se puede decir que estas agrupaciones formaron las primeras - empresas, en virtud de que estaban constituidas por tres clases de trabajadores; los maestros, que eran propietarios de la materia - prima y herramientas, actuaban como directores en la ejecución de las labores; los aprendices que no recibían pago alguno, solo alimentación y enseñanza; y los trabajadores que eran personas que ya habían pasado por la etapa de aprendizaje pero que no dominaban el oficio, recibían un pago fijo por su trabajo.

La era Industrial marcó la transformación de una economía agrícola a una de carácter fabril acompañada del crecimiento de las actividades de capacitación.

El auge de la industria de origen a las llamadas "Escuelas Industriales".

El siglo XIX trae consigo un notable cambio en cuanto a la organización de los trabajadores. La enseñanza especializada de los trabajadores es de una importancia relevante ya que originó un sistema de educación vocacional debidamente reglamentado.

A principio del presente siglo surge el método de la educación corporativa en la Universidad de Cincinnati. Dicho método requiere que sus alumnos asistan a la escuela tiempo completo en un período de la enseñanza, y en otro, lo trabajen en una fábrica para volver después de nuevo a la escuela a recibir un entrenamiento adicional y así poder regresar a la fábrica y tener una experiencia práctica complementaria de la enseñanza.

Cabe mencionar que este método es reciente en América Latina la Ford Motor Co., S.A., de México, D.F., fue la primera en utilizarlo en coordinación con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (fines de 1965).

En el año de 1915 aparece en los Estados Unidos un método de enseñanza a nivel militar con el nombre de "Método de los 4 Pasos" o Herbartian, (mostrar, decir, hacer, comprobar).

La primera Guerra Mundial fue un excelente medio de experimentación de este método. Los precursores de éste, fueron: Charles Allen Michael J. Jane, quienes sientan las bases de la Industria de la Comisión de Recursos Humanos de la Guerra.

La importancia de este método radica en proporcionar de una manera uniforme, educación y entrenamiento en los niveles a los cuales las escuelas públicas no podían alcanzar.

Durante la Segunda Guerra Mundial las organizaciones comprenden y sienten la necesidad de tener una buena capacitación de su personal y de que una persona supervisara el trabajo; esto se debe a que los trabajadores que habían sido llamados por el ejército - fue una suplantación por los ancianos y mujeres; la producción se llevo a cabo pero se hizo patente la falta de personal para capacitar a los nuevos empleados.

Surge un programa de entrenamiento sobre la marcha que se desarrolla para la instrucción en el trabajo, conocido como "JIT" - (Job Instruction Training), el cual estaba enfocado a capacitar su periores de primera y segunda línea.

Gracias al nacimiento de este tipo de programas se da aceptación al Director de Entrenamiento Industrial como una necesidad de las empresas ya que no bastaban los estudiante y los programas de estudio, se necesitaba a una gente responsable de la programación - de cursos, de su implantación y de su supervisión.

Uno de los más grandes servicios que se crearon para poder lograr los objetivos de la organización fue la publicación del Training and Development Journal (Periódico de la Capacitación y Desarrollo). Tomó este nombre en el año de 1956, ya que anteriormente se le conocía como: "Journal of Industrial Training" (Diario de Entrenamiento Industrial).

Esta evolución nos da una idea de que se ha tecnificado la función ante las dificultades y complejidad de las empresas, y los temas que deben enseñarse, exigiéndose cada vez más profesionalismo, por lo que en la actualidad se requiere que quienes se dedican a la capacitación se esfuercen por proporcionar el mejor medio para lograr altos niveles de motivación y productividad del capacitado, o sea, conseguir más efectividad en el cambio de comportamiento del educando hacia lo positivo.

La capacitación tiene su inicio en México en 1870, en el Código Civil, donde se registra con el nombre de Contrato de Aprendizaje en la Ley Federal del Trabajo de 1931.

El Artículo 218 de esta ley nos da el concepto de Contrato y Aprendizaje; " Es en el cual una de las partes que se compromete a prestar sus servicios a otra, donde se impartirá enseñanza en un arte u oficio".

En 1970, se suprime el Contrato de Aprendizaje y se indica a una etapa de investigación y análisis en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como paso previo a la elaboración de un proyecto nacional en materia de formación profesional de los trabajadores.

En este mismo año se conoce la nueva Ley Federal del Trabajo la cual en su Artículo 3o. nos habla de promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores. En su Fracción IV del Artículo 132, se señalan las obligaciones del patrón de impartir capacitación y adiestramiento.

En tal sentido, se llevaron a cabo estudios e investigaciones en el ámbito nacional y se efectuaron análisis comparativos de las experiencias realizadas en este aspecto en otros países.

Los resultados de las actividades desarrolladas en esta etapa condujeron a plantear la necesidad de aprender acciones globales, mediante la implantación de una estructura que estableciera una estrecha vinculación entre todos los aspectos que inciden en el proceso de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y procura la intervención activa y comprometida de los factores productivos.

Conforme a ello, se elaboró el planteamiento técnico del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento y posteriormente se promovieron las reformas constitucionales y legales que constituirían el fundamento jurídico necesario para el establecimiento del mismo.

El primero de mayo de 1978, la Ley Nacional del Trabajo, se da a conocer la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (USECA) como un organismo desconcentrado de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Por decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación, la USECA deja de existir y se le da el nombre de Secretaría del Trabajo y Previsión Social la cual es responsable de cuidar las disposiciones legales en materia de capacitación y adiestramiento

4. MARCO LEGAL ACTUAL

"El 20. de abril de 1978, se publica en el Diario Oficial de la Federación los artículos referentes a la capacitación y adiestramiento que se adicionaron a la Ley Federal del Trabajo, y que son los siguientes".

Artículo 30.

Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 70.

El patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate.

Artículo 25

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

Artículo 132

Son obligaciones de los patrones... Fracción XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título.

Fracción XXVIII.- Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta Ley.

Capítulo III Bis: de la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores.

Artículo 153-A

Todo trabajador tienen el derecho a que su patrón le proporcione capacitación y 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 aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo

lo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-C

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

Artículo 153-D

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

Artículo 153-E

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

Artículo 153-F

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionar información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad;
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-G

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

Artículo 153-H

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

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y de mas actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos;
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

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, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implantan para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J

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

Artículo 153-K

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría a que se refiere esta Ley.

Estos comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.

Artículo 153-P

El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos;

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3o. Constitucional. El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.
En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer prueba y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153-Q

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

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá capacitación y adiestramiento al total de trabajadores de la empresa;
- IV. 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;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras;
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación; dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153-R

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

- III. Proponer sistemas de capacitación o adiestramiento para que en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de los planes o programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de lo que se trate;
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral o el registro de las constancias relativas o conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto;

Artículo 153-1

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

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 planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en el Capítulo.

Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme el cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Artículo 153-N

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

Artículo 153-O

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

Artículo 153-S

Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, los planes y programas de capacitación y adiestramiento dentro del plazo que corresponda en los términos de los artículos 153-M y 153-O, o cuando presentado dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, serán sancionados conforme a la dispuesto en la fracción IV del artículo 994 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-T

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el patrón de trabajadores capacitado que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153-U

Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niega a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacitación o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señala la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

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

Artículo 153-V

La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores. Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de acceso dentro de la empresa en que se hayan proporcionado la capacitación o adiestramiento.

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

Artículo 153-W

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

Artículo 153-X

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

Artículo-994

Se impondrá multa, cuantificada en los términos del artículo 992, por el equivalente;

- I. De 3 a 155 veces el salario mínimo general al patrón que no - cumpla las disposiciones contenidas en los artículos 61. 69.-76 y 77;
- II. De 15 a 315 veces el salario mínimo general al patrón que no cumpla las obligaciones que le impone el Capítulo VIII del Título tercero;
- III. De 3 a 95 veces el salario mínimo general al patrón que no - cumpla las obligaciones señaladas en el artículo 132, fracciones IV, VII, VIII, IX, X, XII, XIV y XXII;
- IV. De 15 a 315 veces el salario mínimo general al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la Fracción;
- XV. Del artículo 132, la multa se duplicará si la irregularidad - no es subsanada dentro del plazo que se conceda para ello;
- V. De 15 a 315 veces el salario mínimo general al patrón que no permita la inspección y vigilancia que las autoridades del - trabajo practiquen en su establecimiento y no observe en la - instalación de sus establecimientos las normas de seguridad e higiene o las medidas que fijen las leyes para prevenir los - riesgos de trabajo la multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se conceda para ello, - sin perjuicio de que las autoridades procedan en los términos del artículo 512-D.

VI. De 15 a 155 veces el salario mínimo general, al patrón que viole las prohibiciones contenidas en el artículo 133, - Fracciones II, IV, V y VII.

LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO COMO NECESIDAD LEGAL

En la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931, se señala que las empresas estaban obligadas a tener a rendices. En la nueva Ley Federal del Trabajo de 1970, se institucionalizan la capacitación y adiestramiento .

En los siguientes artículos se señalan las siguientes obligaciones del patrón, derechos y obligaciones de los trabajadores así como las sanciones para el patrón, en lo que se refiere a la capacitación y adiestramiento.

(obligaciones de los Patrones para Impartir Capacitación y -
Adiestramiento.

Se encuentran en los artículos 152 Fracción IV, artículo 153-F; artículo 70., y artículo 180, Fracción IV.

Estas obligaciones tienen tres etapas que son;

- A) La promoción, participación, integración y registro de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, ante las autoridades laborales. (artículos 153-I y 153-J).
- B) La formulación y registro de planes y programas de capacitación y adiestramiento ante las autoridades laborales. (artículos 153-A 153-D y 153 B).
- C) El otorgamiento al trabajador de la constancia de habilidad laborales, con la cual acredita haber llevado y aprobado un curso de capacitación y adiestramiento. (artículos 153-T y 153-V).

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

La capacitación es un derecho de los trabajadores, y es muy importante, ya que los prepara para prestar sus servicios en de -terminado puesto, con el fin de ascender en el mismo. (artículo -153-F).

El artículo 159 nos dice que cuando el patrón cumplió con capacitar a todos los trabajadores el ascenso corresponderá a quien posea los requisitos siguientes;

- 1) Haber demostrado ser apto, y
- 2) Tener mayor antigüedad

Dado el caso que todos los trabajadores en esta circunstancia posean ambos requisitos, se preferirá al que sostenga una familia y de subsistir en igualdad de condiciones, el que acredite mayor aptitud, previo examen.

El trabajador deberá asistir con puntualidad a los cursos, -obedecer las indicaciones del instructor y presentar los exámenes de evaluación que se le señalen. (Artículo 153-M).

El trabajador puede renunciar al derecho de capacitación, so lo en caso de que se encuentre apto para realizar el puesto inmediato, en esta situación, se deberá presentar ante las autoridades laborales que correspondan, debiendo presentar documentación donde se señale que está apto para determinado puesto, o que debe realizar un examen que estas autoridades le señalen.

Cuando apruebe el examen, se le entregará su constancia de esas habilidades laborales. (Artículo 153-U).

SANCIONES

Los artículos 153-S y 994 Fracción IV, nos hablan de las sanciones para el patrón que no presente sus planes y programas en el período señalado, ya sea que tengan o no Contrato Colectivo, -de acuerdo con los artículos 153-N y 153-O.

El artículo 994 Fracción IV, que nos explica las sanciones - que se impondrán, las cuales serán multas en una cantidad equiva - lente de 15 a 315 veces el salario mínimo general, y en los casos de no presentar sus planes y programas, la sanción se duplicará..

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por medio de - las Unidades Administrativas Respectivas, tiene un control sobre - las empresas que presentan sus planes y programas.

INSTRUCTOR O AGENTE CAPACITADOR

Deberán de tener autorización y registro por la S.T.P.S., y - esto deberá ser otorgado o negado de acuerdo a los siguientes re - quisitos:

- a) Comprobar que está preparado profesionalmente en la rama in - dustrial o actividad en que pretende impartir sus conocimien - tos.
- b) Comprobar que posee sólidos conocimientos en la materia en la cual pretende impartir capacitación y adiestramiento, lo cual deberá hacerse ante las Unidades Administrativas correspondi - entes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La intención de estos requisitos mínimos a cubrir por el soli - citante es sobre todo, para que la capacitación y adiestramiento - que se imparten sean de reconocida calidad. (Artículo 153-S y Ar - tículo 994).

5. DIFERENCIA ENTRE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

El uso repetitivo de determinados conceptos no es una garan -
tía en cuanto a lcs significados, ya que éstos varían de acuerdo a
la época del país, la posición política, económica o ideológica de
los usuarios. Asimismo; destaca la preferencia por ciertos térmi-
nos a los cuales los usos y costumbres orientan hacia determinando-
campo de significados, siendo diferentes en otras regiones para
comprender situaciones o fenómenos supuestamente idénticos.

Ello ocurre en lo que se refiere a capacitación y adiestra -
miento, términos de uso común en México, para comprender una serie
de procesos destinados a la elevación de los niveles de califica -
ción de la fuerza de trabajo, a su perfeccionamiento o actualiza -
ción.

Con el propósito de mantener congruencia con lo manifestado -
por el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, se adop-
tan las siguientes definiciones de Capacitación y Adiestramiento,-
(C. A.):

Se entiende por capacitación el proceso mediante el cual el -
hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades, destrezas, aptitu-
des y actitudes, a través de un conjunto de contenidos y procedi -
mientos teórico-prácticos, relativos al conocimiento de un determi -
nado puesto de trabajo.

Por adiestramiento se entiende el proceso de perfeccionamien-
to de las habilidades a través de conocimientos teórico-prácticos-
elementales, que permitirán el desempeño de un determinado puesto-
de trabajo.

Para evitar problemas semánticos queremos aclarar oportunamen-
te nuestra posición respecto a los términos de C. y A.

Quando nos referimos genéricamente a la función de educación en la empresa, usamos indistintamente C. y A.

En seguida explicamos los conceptos de C. y A.

El adiestramiento es el proceso de perfeccionamiento de las - habilidades o destrezas adquiridas en el trabajo, especialmente fi sico. Tomando en cuenta lo anterior, el adiestramiento se les pro porciona a los empleados de menor categoría dentro de la empresa, y a los obreros en la utilización y el manejo de las máquinas y el equipo.

La capacitación tiene un significado más amplio, ya que inclu ye el adiestramiento; pero su objeto principal es proporcionar co nocimientos de carácter técnico científico y administrativo del - trabajo. De esta manera, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspec- to intelectual bastante importante dentro de la organización.

Podemos concluir que la C y A., son partes constitutivas de - esfuerzo nacional en materia educativa, y de manera más específica como componentes del proceso de educación.

6. EL PROCESO DE LA FUNCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

Con el desarrollo del presente tema pretendemos establecer - cuales son las etapas básicas para llevar a cabo y con éxito la - función de C. y A., así como la identificación de cada una de éstas con los pasos del proceso administrativo.

Todo proceso productivo dentro de una empresa requiere de una serie de etapas interrelacionadas con el propósito de lograr el objetivo que se estableció previamente dentro de la organización.

De esta manera también la capacitación requiere de una serie de pasos lógicamente estructuradas para poder desarrollar con éxito esta función.

Ante esta situación el proceso lógico que debe seguir la función de C. y A.

- a) En primer término se debe investigar la forma en que se van a determinar las necesidades de C. y A., que en un momento dado tenga la empresa.

PREVISION

En esta etapa la C. y A., se preocupa por el futuro de la empresa, desarrollando una serie de actividades encaminadas al mejoramiento de la misma.

- b) Una vez señaladas las necesidades de capacitación se deberán fijar los objetivos que se pretenden alcanzar con la capacitación de personal. Posteriormente, se determinará el contenido o materia de capacitación que deben ser cubiertos en el - curso es decir;

PLANEACION

Cuando se han establecido los diferentes cursos de acción para alcanzar un objetivo, se tiene que elegir alguno de ellos para determinar lo que se va a hacer.

- c) Como tercera etapa está la de señalar la forma y método de -
instrucción para llevar a cabo el curso de capacitación y -
adiestramiento así como se destina un tiempo para allegar -
los recursos necesarios que permitan lograr los objetivos an
teriormente descritos:

ORGANIZACION e INTEGRACION

Se habla del tiempo y el lugar específico para llevar a cabo determinada actividad en la empresa. Como con las actividades, las funciones los deberes y las autoridades, así mismo se lleva a cabo la búsqueda de instructores, aulas y pizarrones. En esta etapa se procederá a aplicar la capacitación y el adiestramiento según el método que se haya elegido. Se determinará además, quién va a aplicarla y en quién va a recaer la responsabilidad.

DIRECCION

Se llevan a cabo las etapas de mando, donde se da la autoridad y la delegación en la que se permite decidir a sus representantes, compartiendo la responsabilidad.

- d) Una vez determinado el contenido y la forma de realizar el -
curso, se procederá a evaluar el mismo. Por último, se debe
rá establecer el seguimiento o continuidad de la Capacitación
y el Adiestramiento de personal.

CONTROL

En esta etapa se deben cubrir las fases del establecimiento -
de normas, lo cual nos lleva a recopilar, registrar los datos
y los procesos y actividades en el lugar de trabajo. Se com-
paran los resultados obtenidos con los esperados.

Una vez que hemos enunciado las etapas del proceso lógico co-
rrelacionados con el proceso administrativo de la capacitación y -
adiestramiento de personal, es necesario describir cada una de és-
tas con el propósito de comprenderlas mejor.

A. COMO DETERMINAR LAS NECESIDADES DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Desde el punto de vista lógico, la determinación de las nece-
cidades de capacitación, constituye la primera fase del proceso
de capacitación y adiestramiento, y se identifica básicamente con
la etapa de previsión del proceso administrativo, en la que con -
base a las condiciones futuras en las que la empresa habrá de en-
contrarse, reveladas por una investigación técnica, se determina-
rán realizar los objetivos que la empresa quiere lograr con la ca
pacitación de su personal.

Determinar con plena certeza las necesidades de capacitación
en la empresa no es nada fácil, ya que realmente es difícil descu-
brir con acierto cuáles son las necesidades que en materia de ca-
pacitación hay que satisfacer dentro de la organización.

Para llevar a cabo la investigación de las necesidades de ca
pacitación, consideramos que es necesario tomar en cuenta los as-
pectos siguientes:

- a) Hechos
- b) Métodos

a) Hechos.- Por hechos queremos dar a entender toda aquella
gama de sucesos que se realizan en la empresa y
que permiten conocer directa o indirectamente,
las necesidades de la empresa. A continuación -
citaremos algunos hechos que actualmente sirven
de base para determinar las necesidades de educa
ción.

1. Empleados de nuevo ingreso.
2. Rotación y transferencia de personal.
3. Ascensos y promociones.
4. Ausentismo
5. Evaluación del personal.

6. Solicitud expresa y precisa de un empleado o ejecutivo.
7. Resultado de encuestas.
8. Expansión de la empresa.
10. Síntomas, etc.

b) Métodos.- Los métodos son las técnicas que con mayor o menor objetividad ayudan a investigar y determinar las necesidades de capacitación. Dentro de los métodos podemos citar los siguientes.

1. La encuesta
2. La entrevista
3. Los cuestionarios
4. La discusión de grupos

Podemos decir, que en general, los métodos de labor individual, como los de trabajo en equipo, se pueden ajustar y orientar para investigar y determinar las necesidades educativas de la organización, en un momento dado.

B. SEÑALAMIENTO DE OBJETIVOS

Una vez que se han determinado las necesidades de capacitación de la empresa, se lleva a cabo el señalamiento de los objetivos, lo cual constituye la segunda etapa del proceso lógico de la capacitación, y se identifica básicamente con la fase de planeación del proceso administrativo, en el sentido de que en esta etapa se determina lo que se va a hacer en materia de capacitación, el establecimiento de políticas y objetivos de la capacitación y la determinación de programas, métodos, procedimientos, para llevar a cabo la tarea de la capacitación del personal de la manera más eficiente.

En esta etapa la dirección, los jefes de puesto y los instructores de la capacitación del personal, deberán discutir y señalar los objetivos y metas que se pretenden lograr con la puesta en marcha de los programas de capacitación y adiestramiento, para que de esta manera la organización pueda satisfacer sus necesidades de capacitación y adiestramiento que requiera en un momento determinado.

De esta manera, creemos conveniente determinar con claridad en esta fase las siguientes cuestiones:

- a) Hacia donde nos dirigimos?
- b) Qué pretendemos lograr?
- c) Qué metas a corto, mediano y largo plazo se deben obtener?
- d) Qué se debe hacer para el logro de los objetivos de la organización de los programas de capacitación y adiestramiento?
- e) Quién es el encargado de la realización de los programas de capacitación y adiestramiento?
- f) Cómo podrán llevar a cabo los programas de capacitación y adiestramiento?
- g)Cuál es el costo de llevar a cabo la capacitación dentro de la empresa?
- h) En qué tiempo se van a llevar a cabo los programas de capacitación y adiestramiento dentro de la empresa?
- i) En qué lugar de la organización se puede realizar la capacitación y adiestramiento del personal?

Consideramos que tomando en cuenta los aspectos antes mencionados, la persona indicada podrá realizar la capacitación del personal, para de esta manera, lograr más eficiencia del mismo y de la organización en general.

C. CONTENIDO EDUCACIONAL

Como complemento a la etapa de planeación del proceso administrativo, está la determinación del contenido de los programas de educación, los cuales van a variar de una empresa a otra, dependiendo estrictamente de las necesidades específicas de cada organización.

En seguida proponemos los siguientes aspectos que sirven de base para determinar el contenido de los diferentes programas de educación:

- a) Conocimientos elementales de la organización en general.
- b) Conocimientos y habilidades específicas del puesto.
- c) Conocimientos de complementación profesional para el capacitado, para que desempeñe de la mejor manera su puesto de trabajo dentro de la organización.
- d) Conocimientos de cultura en general, para tratar de sensibilizar a la persona y que pueda mostrar actitudes más maduras.

Por otra parte, en la capacitación impartida tanto en las instituciones externas como dentro de la empresa, salvo algunas excepciones, existen dos cursos básicos: uno técnico y otro de información.

El curso técnico tiene un 95% de materias técnico-específicas orientadas directamente al puesto de trabajo. Este tipo de curso se utiliza en la mayoría de los casos para preparar a los grupos de mediano y alto nivel jerárquico.

El curso de información y formación en general, tiene como objetivo principal informar, orientar y dar formación en general.

Se considera que el curso ideal es aquel que alterne ambos tipos de conocimientos, ya que los dos cursos constituyen el mismo grado de importancia para la correcta preparación de la persona. Actualmente, la empresa debe ajustar sus programas de capacitación de su personal de acuerdo a sus posibilidades y necesidades que tenga en un momento dado.

D. EVALUACION

El problema de medir la efectividad de la capacitación no es sencilla, implica cuestiones como la validez de los criterios y su confiabilidad.

Se podría recurrir a una prueba de conocimientos, pero no hay que olvidar que la capacitación no solo ha pretendido agregar conocimientos, sino también actitudes y conductas más difíciles de evaluar.

La evaluación nos permite medir el nivel de eficiencia respecto al comportamiento que debería haber logrado el capacitado y debe decirnos si ha llegado a las metas establecidas.

Los resultados de la etapa de evaluación del proceso lógico de la capacitación ya son una parte del control, pues sirve para retroalimentar el proceso de capacitación y determinar el seguimiento del mismo, además es una base para:

Transformar o perfeccionar el programa de capacitación.

Planear el entretenimiento Futuro.

Asignar puestos a los capacitados.

Una vez que se han señalado los contenidos educacionales que se deben de tratar en el curso y el método de instrucción escogido, se lleva a la práctica el curso de capacitación dentro de la empresa, el cual se puede evaluar a través de una encuesta a fin de medir su éxito y el grado de aprendizaje del alumno y para que sirva de base para determinar posteriores necesidades de capacitación.

Ahora bien, la evaluación del curso debe reunir información importante y valiosa sobre los siguientes aspectos:

LA REACCION DEL GRUPO Y DEL ALUMNO

La reacción del grupo y del individuo una vez concluido el curso puede ser de dos formas:

- 1) Una reacción de gusto, la cual presupone que el alumno o el grupo capacitado recibió un buen curso, productivo y motivador para cada elemento que tomó parte en él.
- 2) Una reacción negativa, la cual refleja que no se aprovechó debidamente el curso.

CONOCIMIENTO ADQUIRIDO

El conocimiento lo adquiere el alumno durante el desarrollo del curso, con mayor o menor profundidad según la persona capacitada y el propio expositor del curso mediante el mismo, el alumno aprende a recordar cosas que anteriormente ya le habían enseñado y lo más importante es que durante el desarrollo del curso, el alumno aprende cosas nuevas que no conocía y que pueden ser de gran ayuda para poder desarrollar su trabajo eficientemente.

CONDUCTA

A manera que la persona va aprendiendo y se va desarrollando como persona y profesionalmente, se van registrando cambios en la actitud y forma de actuar producto de la educación que va recibiendo a lo largo de su vida.

RESULTADOS

Una vez terminado el curso, el instructor obtiene el resultado de cada persona que participó en el mismo; este resultado va a significar una mejoría, un cambio de puesto en el trabajo, para aquellas personas que realmente se esforzaron y aprovecharon positivamente el curso y un mejor cambio para la organización en general por concepto de que va a contar con personal capacitado.

De la misma manera, también se debe evaluar el grado de motivación del curso, la reducción de quejas, el abatimiento de costos, la utilización del medio de aprendizaje, el tiempo dedicado a cada tema, etc.

Por otra parte, la evaluación del personal que participa en el curso puede llevarse a cabo en tres fases durante

el desarrollo del curso; estas fases son las siguientes;

1. Antes del curso.
2. Después del curso.
3. Al fin del curso.

La primera fase tiene como fin descubrir el grado de conocimiento, actitudes y habilidades que tiene el alumno antes de iniciar el curso a través de una prueba de exploración.

La evaluación durante el curso tiene gran importancia, ya que directamente se conoce la reacción, los conocimientos y los cambios que va teniendo el alumno en el desarrollo del curso.

La evaluación posterior al curso es la más frecuente en el campo de la enseñanza; su práctica es sencilla y sus resultados son buenos.

EXAMENES

Es un sistema de evaluación, es necesario y está relacionado con el proceso de enseñanza y sirve como indicador del rendimiento y aprovechamiento del educado, así mismo constituye un reto para el propio alumno y le ayuda a señalar sus errores permitiéndole reflexionar y superarlos.

Los exámenes pueden ser;

- a) Escritos.
- b) Orales.
- c) Prácticos.

Si se trata de un examen escrito, se debe preguntar sobre temas generales.

La forma oral es la clave para este tipo de exámenes -
pues las preguntas se pueden plantear de tal manera que
las respuestas sean subjetivas.

Si se trata de exámen práctico son aquellos que se lle -
van a cabo realizando una actividad.

Por otra parte, los criterios que determinan realmente -
el sentido de los exámenes son de dos tipos:

1. Subjetivos.
2. Objetivos.

El primero permite a través del exámen, que el alumno -
sea creativo, dé a conocer sus opiniones personales y de -
muestra sus criterios.

El segundo es aquel que se basa en respuestas concretas
y su objetividad consiste en la forma de calificación, -
que realmente es muy sencilla.

SEGUIMIENTO O CONTINUACION DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

La última etapa del proceso lógico de la capacitación y
Adiestramiento, es la continuación de la capacitación. -

Esta última etapa se identifica principalmente con la -
etapa de control del proceso administrativo, pues sirve
para retroalimentar el ciclo de capacitación y determi -
nar los ajustes necesarios en el programa de capacita -
ción.

El seguimiento o continuación de la capacitación de per -
sonal, consiste en seguir el camino o trayecto personal
de un colaborador, en los aspectos del conocimiento, -
creatividad, ánimo, compromiso y otros de igual importan -
cia. Se debe establecer un sistema de intercomunicación
posterior al curso en un tiempo relativamente corto con

el propósito de mantener viva la llama de conocimiento y proyectarla en el tiempo.

Por otra parte, debe quedar bien claro que el éxito del seguimiento, cualquiera que sea su forma, depende del jefe inmediato ya que él es quien sentará las bases para la motivación del recién egresado del curso de capacitación.

Por último, es recomendable que la empresa lleve a cabo una serie de reuniones, entrevistas de ajuste, lecturas periódicas sobre los temas tratados en los cursos; esto con el propósito de que no exista una desintegración entre la función de Capacitación y Adiestramiento y la empresa.

De esta manera, la empresa podrá mantener actualizado - el conocimiento del capacitado y podrá trabajar con mayores beneficios.

6.1. METODOS MAS COMUNMENTE USADOS EN LA ENSEÑANZA

Como tercera etapa del proceso lógico de la capacitación de personal, se encuentra el señalamiento de la forma y el método de instrucción elegido para ponerlo en marcha. Esta etapa se identifica básicamente con las fases de organización, integración y dirección del proceso administrativo.

En primer lugar se identifica con la organización en el sentido de que tenemos qué establecer en qué forma vamos a llevar a cabo el curso, quién va a ser el responsable directo de la capacitación del personal y su relación y funciones específicas que va a tener en relación con los demás jefes de departamento de la organización.

Por otra parte, esta etapa se identifica también con la integración del proceso administrativo, ya que una vez que se ha determinado la forma y el método de instrucción, se deben articular los elementos materiales y humanos con que la organización dispone, para que el desarrollo del programa de capacitación y adiestramiento se lleve a cabo de la mejor manera.

Por último, esta etapa se identifica también con la dirección del proceso administrativo en el momento en que el instructor y la propia organización ponen en marcha el programa o curso de capacitación. En esta etapa el instructor va a ser el encargado de guiar y vigilar que el curso de capacitación se desarrolle, de la mejor manera.

La dirección del curso de capacitación se lleva a cabo en el momento de ponerlo en práctica.

En la actualidad, la investigación y el estudio de los métodos de instrucción, son de gran importancia, principalmente ahora que la pedagogía ha dado la pauta hacia nuevos métodos de instrucción, a la vez que ha señalado la ineficiencia de algunos métodos tradicionales de enseñanza.

De esta manera, puede decirse que no existe un método ideal - de instrucción, sino que todos son importantes.

El éxito de la aplicación de los diferentes métodos de instrucción depende de la relación que tengan éstos con los objetivos que persigue la organización, con el número de participantes en él o los métodos elegidos y con el tiempo de que se dispone para llevarlo a cabo, así como de otros factores importantes que hay que tomar en cuenta, como son las posibilidades y las necesidades de la propia empresa, en cuanto a capacitación y adiestramiento.

Ahora bien, en la actualidad existen una gran cantidad de métodos de instrucción, de los cuales sólo nos limitaremos a describir algunos, que a nuestro juicio son los que hasta la fecha han tenido gran relevancia, además de que han demostrado muy buenos resultados en el proceso de enseñanza y aprendizaje: estos métodos son los siguientes:

1. Técnica Expositiva.
2. Corrillos.
3. Simposio.
4. Método de casos.
5. Método de aprender haciendo.
6. Dramatización.
7. Sensibilización.
8. Juegos vivenciales.
9. Conferencia.

A continuación presentamos una explicación de los aspectos más importantes de cada uno de ellos:

I. LA TÉCNICA EXPOSITIVA

Descripción	En esta técnica el instructor presenta un tema ante un grupo de participantes.
Desarrollo	Esta técnica esta integrada por tres fases - que son: introducción, información y síntesis
Introducción	En esta fase se forman los objetivos de la sesión y se presenta de manera esquemática el contenido que se va a tratar. Hay que señalar la importancia del tema o asunto y relacionarlo con las necesidades personales de los participantes.
Información	Se expone el tema con una secuencia previamente establecida. La información debe presentarse siguiendo el esquema que se comentó en la primera fase. Esta parte del desarrollo es la de mayor duración.
Síntesis	En esta fase se hace una recapitulación de lo tratado, destacando los puntos más importantes del tema. Por otra parte, es recomendable que la comunicación se establezca entre el instructor y los participantes o sea en dos sentidos. El instructor debe hacer la pregunta al grupo para verificar la comprensión de los temas expuestos y para estimular presentación de dudas e ideas.
Ventajas	Permite comunicar contenidos de tipo informativo o teóricos en corto tiempo. Es aplicable a grupos numerosos.
Desventajas	La participación del grupo es mínima. No atiende en absoluto las diferencias individuales de los participantes, por lo que algu-

nos se resagan, mientras que otros se pueden aburrir.

El aprendizaje logrado con esta técnica se olvida muy fácilmente si no se esfuerza y ejecuta.

Materiales

Aún cuando esta técnica pueda funcionar sin ningún material, es recomendable la utilización de material de tipo audiovisual; pizarra, rotafolio, franelógrafo, transparencias diapositivas, películas etc. según la naturaleza del contenido a exponer y la cantidad de recursos disponibles.

Cualquier material que facilite la comunicación entre el instructor y los participantes haciendo que la comprensión sea más rápida, mejorará indudablemente esta técnica que tiene ciertas limitaciones.

Tamaño de grupo

Aún cuando la exposición se pueda utilizar con grandes grupos, especialmente en asuntos de tipo informativo, se recomienda no trabajar con más de treinta participantes para aumentar las oportunidades de intervención del grupo.

Recomendaciones

No debe emplearse de manera preponderante en un curso; sino cambiarla con técnicas más participativas e incluir ejercicios que hagan que la información tenga sentido.

Incluir preguntas para conocer cuál es la comprensión que se está teniendo del tema y para estimular la participación del grupo.

Hacer síntesis parciales.

Utilizar siempre material didáctico.

Se recomienda hacer una antepueba al iniciar y una post-prueba al terminar.

Si el director de la discusión no está bien preparado es probable que se enrede y contradiga, ocasionando que los miembros del grupo pierdan interés en el problema.

Al usar una historia inventada como punto de partida para la discusión los miembros del grupo pueden también em- pesar a inventar, suponen que ha sucedido lo que les conviene.

Dan por hechas las suposiciones. hacen conclusiones apresuradas.

En casos muy simplificados los participantes no están aprendiendo algo real, por lo cual el aprendizaje es relativo, además al presentarse un caso muy simple se pide muy poco del participante.

2. CORRILLOS

Descripción

En esta técnica un grupo de 16 a 25 participantes se dividen en equipos o corrillos de cuatro a seis miembros cada uno, con el propósito de analizar un documento, contestar un cuestionario o resolver un problema, cada equipo obtiene sus conclusiones. Cada corrillo recibe por escrito las instrucciones de trabajo, los documentos o información necesarios y la descripción de los resultados que se esperan obtener.

En cada equipo se nombra un moderador, quien es el responsable de la dirección y la coordinación de sus compañeros para el logro de los objetivos y más tarde de la presentación de los resultados.

Existe una variante en los corrillos que es la discusión en grupos pequeños, pero tiene una variante, ya que en los corrillos existe un moderador mientras que en la discusión en grupos no hay, y todos participan.

Desarrollo

Las fases de la técnica de corrillos son: Introducción, estudio, presentación de resultados y síntesis.

Introducción

En esta fase se presentan los propósitos de la sesión y se explica la forma en que se trabajará.

Se forman los corrillos colocándolos estratégicamente en el aula, se nombran los moderadores y se distribuye el material.

Estudio

En esta fase se dan las instrucciones para el trabajo de los corrillos y se da la orden de iniciar. El instructor supervisa las actividades de los corrillos y los auxilia cuando sea necesario, mientras éstos trabajan independientemente.

**Presentación
de resultados**

Cada uno de los moderadores presenta los resultados obtenidos por su equipo, que se ponen a consideración del grupo para ser comentados y discutidos.

Síntesis

Se obtiene un resumen de los resultados obtenidos por todo el grupo.

Ventajas

Permite la participación activa de todo el grupo.

Se aprovecha la experiencia y los conocimientos de los miembros del grupo.

Facilita la obtención de ideas, resultados, conclusiones sobre los diferentes temas (cuando los corrillos manejan distintas informaciones).

Una ventaja es que es más participativa que la técnica expositiva, al momento de presentar resultados se refuerza la enseñanza.

Desventajas

Requiere tener al grupo por más tiempo reunido que en la técnica expositiva.

Si el instructor no explica bien las ventajas y las técnicas del objetivo, el grupo se puede ir con un objetivo distinto.

Limitaciones

No funciona con grupos de escolaridad baja.

El trabajo en equipo puede fracasar si los moderadores no funcionan o si el corrillo está integrado de personas muy conflictivas.

Puede originar rivalidad entre los corrillos.

Materiales

Esta técnica necesita los siguientes materiales, de tipo impreso:

Tarjeta de Corrillos: Es un documento en el que se incluyen, nombre del curso y del tema, propósitos de la sesión, actividades a realizar y la lista de los materiales necesarios.

Cuestionarios: Estos presentan las cuestiones o problemas específicos que tienen que resolver cada equipo.

Documentos Informativos: Incluye todas las - informaciones necesarias para que los equipos realicen las actividades señaladas.

Pueden ser un documento elaborado para la sesión, un folleto, un artículo, alguna parte de un libro, o algún otro material como: -- gráficas, cuadros, etc. Sin estos materiales no es posible trabajar con esta técnica.

Por otro lado, se puede emplear pizarrón y-- rotafolio, en algunas ocasiones el documento se substituye por la información que se derive de la exhibición de una película, un -- audiovisual etc, o de la presentación de una grabación.

Recomendaciones

Dar instrucciones claras y completas a los-- moderadores y proporcionarles el apoyo que - se merecen.

Realizar la fase de introducción muy cuidadosamente para garantizar el éxito de las -- actividades posteriores.

Determinar las posibles respuestas a las -- cuestiones planteadas y corregir a los equipos que se equivoquen, si el resto del grupo no puede detectar el error.

4. SIMPOSIO

Descripción

El simposio es la presentación de diferentes aspectos de un tema o de temas íntimamente relacionados entre sí, por un grupo de dos a cinco especialistas.

La presentación de cada especialista dura de cinco a veinte minutos según las personas que intervienen y la profundidad con que se trata el asunto.

Las expropiaciones se hacen al grupo de participantes; los especialistas no intercambian opiniones ni discuten entre sí.

El simposio presidido por un moderador (es común que este papel, lo desempeñe alguna persona con autoridad intelectual en la materia si el evento es muy formal o el propio instructor, si el simposio forma parte del curso).

Desarrollo

El simposio está integrado de las siguientes fases: presentación, información, interrogatorio y conclusiones.

Presentación: El moderador anuncia la iniciación del evento, da a conocer los objetivos del mismo, el esquema del contenido a tratar, la forma de trabajar y de hacer la presentación de cada uno de los especialistas informando al grupo algunos datos de su curriculum vitae.

Información: El moderador concede la palabra al primer especialista, quién hace la exposición al grupo del tema o de la parte del mismo que previamente le fue designado. Al finalizar la exposición del primer especialista, el moderador le da las gracias, comenta algo sobre su intervención sobre el contenido, o plantea algunas interrogantes de interés para el grupo, y por último, relaciona los aspectos tratados con la intervención del segundo especialista a quién concede la palabra. Este procedimiento se repite según el número de especialistas que toman parte en el simposio.

Interrogatorio

Después de que el último especialista ha terminado de hablar y que el moderador ha comentado su participación, invita al grupo a dirigir preguntas a los especialistas. El moderador concede la palabra a los participantes conforme lo vayan solicitando, les indica el tiempo de que disponen y los "centra" cuando se salen del tema. El moderador comenta algunas intervenciones de los participantes y relaciona las preguntas con aspectos tratados anteriormente o con otras cuestiones. Las preguntas pueden ser formuladas en tarjetas, que el moderador revisa, clasifica, jerarquiza y presenta a los especialistas.

Conclusiones

Se obtienen las conclusiones y/o recomendaciones de todo el evento. Para esto se utilizan muchas veces a uno o varios relatores, quienes dan a conocer las conclusiones que se han ido obteniendo paulatinamente. Estas conclusiones se ponen a consideración del grupo y se discuten hasta ser aprobadas. Si no se cuenta con relatores, el moderador pide al grupo su colaboración y en conjunto obtienen comentarios sobre el logro de los objetivos, agradece a los especialistas su intervención al grupo por su asistencia y da por terminado el evento.

Ventajas

Presenta el punto de vista de varios especialistas sobre un tema.

La participación de varios especialistas hace que el ritmo de la sesión sea estimulante.

Se adquiere una información de conjunto y/o profunda sobre un asunto específico.

Desventajas

Ofrece pocas oportunidades de participación al grupo.

Es difícil conseguir un equipo de especialistas.

Requiere de un moderador hábil y conocedor - del asunto a tratar.

Es necesario mucho tiempo para una prepara - ción adecuada del simposio.

Resulta muy costoso realizar un evento de esta índole.

Materiales

Esta técnica exige las siguientes condiciones materiales:

Una mesa grande con sus respectivas sillas - donde se colocan los especialistas y el moderador.

Un local o aula con el espacio suficiente para que el grupo y el equipo de conducción se instalen cómodamente, pizarrón o rotafolio, - equipo y material audiovisual cuando se juz - gue conveniente.

Tamaño del grupo: El simposio es una técnica usada con grupos numerosos hasta de 60 y 70 - personas. Si se quiere aumentar la participa - ción de la gente se recomienda un grupo más - pequeño.

Recomendaciones

Deben delimitarse muy cuidadosamente los obje - tivos y contenido del evento.

Entrevistar oportunamente a los especialistas y asegurarse de contar con su completa colabo - ración.

Recordar a los especialistas la fecha, hora y local del evento, un día antes de celebrarse - éste.

Estar al pendiente de la llegada de los espe - cialistas y recibirlos convenientemente.

Preparar con antelación todo lo que requiere el simposio.

Condiciones ambientales, equipos, materiales, etc.

La presentación que se ha hecho del simposio, es desde luego, para situaciones bastante formales. Sin embargo, esta técnica se utiliza en cursos de capacitación, con alcances limitados debido a que los participantes no pueden convenirse en "especialista" de un tema determinado, aún cuando se disponga de tiempo suficiente.

Que el caso se presenta de ser posible - como en una película.

4. EL METODO DE CASOS

Descripción	<p>El estudio de casos es utilizado como un <u>me</u> - <u>di</u>o para que los participantes aprendan por - sí mismos, por procesos de pensamiento <u>inde</u> - <u>pendiente</u>, y ayudarles a desarrollar su capa- cidad de usar conocimientos.</p> <p>Otro sello distintivo de este método es la <u>ex</u> - <u>celencia</u>, <u>variedad</u> y <u>número</u> de sus informes - de casos que presentan fielmente las <u>situacio</u> - <u>nes</u> de la vida real.</p> <p>Estos casos constituyen material comprensible y bien documentado que capacita a los <u>partici</u> - <u>pantes</u> para conocer las circunstancias <u>histó</u> - <u>ricas</u> y ambientales de los sucesos descritos.</p>
Usos	<p>Se utiliza para enseñar la administración co- mo una habilidad y en otros campos como son - el derecho, los negocios y el trabajo social.</p>
Desarrollo	<p>El instructor del curso en el método de casos da la información necesaria para señalar un - puesto en especial que haya seleccionado, <u>ac</u> - <u>túa</u> solamente como catalizador, señalando los casos de estudio y propicia un ambiente favo- rable a la discusión de grupo; su objeto es guiar el proceso de aprendizaje-enseñanza, <u>pe</u> - <u>ro</u> no intenta cubrir el tema "exponiéndolo" - por el contrario, ayuda a los participantes a descubrir por sí mismos las ideas más <u>signifi</u> - <u>cativas</u> partiendo del informe del caso.</p>
Ventajas	<p>Permite inducir el grupo de una situación ti- po.</p> <p>Permite el intercambio libre de opiniones en la discusión.</p>

Refleja un factor de interés con la implicación o identificación personal.

Da la oportunidad de presentar los problemas de una manera estimulante.

Está tomado de situaciones de la vida real.

Está dirigido hacia el desarrollo de una capacidad, lo cual es un medio de capacitación - efectivo.

Estimula el desarrollo de resoluciones posibles.

Permite que el participante aprenda por sí mismo.

Genera la participación activa.

Permite que los participantes conozcan no sólo el problema presentado, sino también las actitudes, sentimientos y propósitos de los individuos involucrados.

Presenta los problemas desde sus primeras etapas (causa).

Permite determinar los factores de la situación total que pueden agravarlos (prever).

Dá a conocer la forma para evitar que empeoren o continúen sucediendo.

En presentaciones audiovisuales de casos, las ventajas son las siguientes:

Los instructores no necesitan hacer investigación ni escribir informes.

El caso grabado es económico y presenta el material en forma muy viva, generalmente en forma de diálogo.

Desventajas

Son los casos de la vida real pero que pueden caer en la improvisación.

En algunos casos se requiere de mucha información.

5. EL METODO DE APRENDER HACIENDO

Descripción	<p>Este método tiene como objetivos que la persona adiestrada tenga un aprendizaje rápido y directo, también es conocido como un método de demostración y es utilizado principalmente en la instrucción técnica dentro de las industrias.</p> <p>Como antecedentes de este método debemos mencionar que son los siguientes cuatro pasos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Hacer2. Decidir3. Mostrar4. Comprobar
Desarrollo	<p>Ahora bien, ésta metodología en la actualidad se basa en los tres pasos básicos siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none">a) El instructor debe de proporcionar toda la información necesaria para poder realizar un trabajo.b) Posteriormente, el instructor debe hacer una demostración práctica de como se hace cada actividad del trabajo a realizar.c) Por último, el alumno debe realizar él solo el trabajo que va a desarrollar. <p>Por otra parte, la aplicación práctica inmediata de este método esta en el campo de la industria y es la base de los diferentes sistemas de capacitación dentro de las plantas industriales, como el método de adiestramiento dentro de la empresa.</p>
Ventajas	<p>La ventaja más importante de éste método de enseñanza radica en la inmediata verificación y evaluación de los resultados del trabajo.</p>
Desventajas	<p>Dependiendo de lo que se vaya a enseñar, pero cualquier cosa que se haga, seguramente se ocupan materiales costosos los cuales se van a tener que desperdiciar.</p>

Nos da la posibilidad de diagnosticar las necesidades de entrenamiento y/o capacitación.

Nos da la oportunidad de asumir varios roles (papeles).

Se pueden aclarar factores que afectan la conducta del individuo o del grupo.

Desventajas

El instructor debe tener una amplia experiencia en su manejo de cada uno de los casos.

Si no son bien manejados los casos, se pueden presentar situaciones de rechazo, agresividad y sentimientos inadecuados.

6. DRAMATIZACION

Descripción

La dramatización se utiliza generalmente como una herramienta de la capacitación que surge de las relaciones y sentimientos de los individuos que trabajan y viven en situaciones reales.

Cualquier situación a dramatizar implica la interacción entre dos personas por lo menos o tantas como el diseño del curso de capacitación o la imaginación del instructor lo permitan.

Los papeles representados por los participantes cubren toda la gama de papeles que se juegan en la vida real. Cada persona puede estar representando a sí misma, a otra persona real o a una imaginaria o puede estar desempeñando un papel específico que de antemano ha sido escrito por el instructor.

Usos

La dramatización se utiliza para enseñar principios y habilidades, o como una herramienta para cambiar actitudes y conducta.

Se puede emplear en:

Entrevistas.

Asesoría.

Manejo de quejas y conflictos.

Delegación.

Revisión de calidad de trabajo.

Entrenamiento de supervisores y gerentes.

Negociaciones, contratos colectivos de trabajo.

Arbitraje.

Inducción de trabajo y adiestramiento

Solución de problemas por el grupo.

Ventas.

Habilidades conectadas con las Relaciones -
Humanas.

La dramatización es también utilizada como -
herramienta complementaria de otros métodos-
como son:

Estudio de casos.

Juegos de negocio.

Mesas redondas.

El método de laboratorio.

Desarrollo

Los pasos que deben seguirse al preparar --
y dirigir sesiones de dramatización espontá-
nea y planteadas son las siguientes:

1. Identifique un área general del problema.

- . Quejas.
- . Entrevistas.
- . Delegación
- . etc.

2. Reúna los datos.

- . Hechos.
- . Incidentes Típicos.
- . Situaciones específicas, etc.

3. Determine las metas específicas de la -
capacitación.

- . El problema general.
- . Recolección de Datos.
- . Objetivos.

4. Escriba el caso.

- . Dar a los participantes la descripción de los antecedentes.
- . Dar un pequeño resumen sobre el rol a desempeñar.
- . Dar guías de observación.
- . Preparar el plan de discusión.

Fases

- a) Calentamiento: Establecer un ambiente - aceptable para la expresión de ideas, sentimientos opiniones y actitudes.
- b) Presentación del caso.
- c) Designación de roles.
- d) Representación.
- e) Análisis.
- f) Discusión.
- g) Síntesis de los resultados obtenidos.

En un momento determinado puede perder seriedad y desvirtuarse el objetivo propuesto, requiere además de mucho tiempo.

Ventajas

Se puede utilizar en casi cualquier lugar como son salones, oficinas, auditorios, etc.

Permite la expresión de los sentimientos y la interacción entre los miembros del grupo.

Permite la espontaneidad, así como la variedad de respuestas y reacciones de los participantes.

Involucra a las personas en situaciones apegadas a la realidad.

Permite percatarse de la conducta y reacciones profundas.

de entrenamiento residencial que pueden durar de dos a tres semanas o en tiempo corto de tres a cuatro días, se requiere para el laboratorio un ambiente construido especialmente para que sea posible producir y observar fuerzas semejantes a las que operan en el campo real.

En laboratorio generalmente no existe temario personal establecido, papeles asignados de dirigentes, normas, etc, esta situación aparentemente inestructurada crea en la mayoría de las personas ansiedad y tensiones. Los esfuerzos por liberarse de esta tensión, sea retirándose de la participación activa o supliendo, los elementos que faltan, reflejan los modos normales de conducirse del individuo. En laboratorio esta conducta es precisamente la materia de aprendizaje.

Para que el laboratorio tenga éxito y se dé un aprendizaje se requiere cumplir con un alto grado de eficiencia de las siguientes fases:

1. Que la conducta sea expuesta voluntariamente.

La primera condición es que el participante exponga abierta y auténticamente su conducta.

2. Retroacción.

Es necesario tener un sistema de retroalimentación que sea como un espejo que permita que la persona se vea a sí misma como la ven otros y lograr ayuda analítica al observar las causas específicas de su conducta.

3. Ambiente.

El ambiente debe de ser tal, que permita a las personas expresar libremente cualquier juicio y romper sus barreras.

4. Conocimientos.

Los conocimientos que provienen de la experiencia, o el caudal de información acumulado en un individuo, son necesarios para poder cambiar.

5. Experimentación y práctica.

El aprendizaje y el cambio pide oportunidades de experimentación y práctica, cada individuo necesita experimentar y hacer suyos los nuevos patrones de pensamiento y los nuevos.

modos de observación y conducta.

6. Aplicación.

Deben dar elementos para que las nuevas experiencias aporten algo nuevo.

Ventajas

Confronta a la persona con la imagen de sí misma.

Propicia un cambio de conducta.

Permite al participante conocer respecto a sí mismo.

- . Problemas emocionales.
- . Comunicación inadecuada.
- . Tensiones interpersonales.
- . Profundizar en sus emociones y sentimientos y en la interacción con otros.
- . Propicia el mejoramiento de la manera de ser y de actuar.
- . Alienta el aprendizaje.

Desventajas

Provoca resistencia al cambio.

Se requiere un instructor altamente capacitado en el conocimiento de la conducta humana.

Puede originar ansiedad sobre el fracaso o el éxito de la experiencia.

El cambio de conducta puede ser transitorio.

Si no son bien manejados los elementos emocionales de las personas, se puede caer en situaciones altamente peligrosas para la salud de los individuos.

Se debe analizar con anterioridad la personalidad de los individuos que van a integrar el grupo.

7. SENSIBILIZACION

Descripción

Los objetivos de la capacitación en sensibilización son el entenderse asimismo y ser sensitivo a otros, ser capaz de escuchar, de comunicar, de entender y diagnosticar los problemas del grupo, de contribuir efectiva y apropiadamente al trabajo del grupo, de entender las complejidades de la acción inter-grupal y los problemas internos de la organización.

Otra meta es que los participantes aprendan cómo dar y recibir ayuda honestamente y que se conviertan en agentes de cambio que impulsan el proceso de evaluación de una situación dentro de sus organizaciones.

En fin, la sensibilización implica el hacer al hombre más sensitivo-receptivo hacia otros.

En esencia es un laboratorio de relaciones humanas en el que los individuos pueden estudiar e incrementar su comprensión de las fuerzas que influyen en la conducta individual, en la del grupo y en la organización.

El propósito fundamental de este método es ayudar a que el hombre logre un mayor conocimiento de cómo los seres humanos se relacionan entre sí.

Usos

La capacitación de sensibilidad se ha utilizado para el desarrollo de gerentes, preparar equipos, para el uso de datos de investigación sobre la organización y sus procedimientos, en la toma de decisiones, comunicaciones y operaciones. Se utiliza también para la solución de problemas en la organización, cambios organizacionales, manejo de conflictos, entrenamiento en equipos y de todo tipo de personal de supervisión.

Desarrollo

Para la capacitación de relaciones humanas o sensibilización se acostumbra un laboratorio

B. JUEGOS VIVENCIALES

Descripción	Un juego vivencial es un aspecto, dinámico; donde el individuo va a tratar aspectos de su vida real. Con este juego el empleo se va a abrir más y podremos obtener mejor información.
Desarrollo	El individuo deberá de tener su objetivo, saber el procedimiento, tiempo suficiente, no presionar, que exista participación voluntaria, sincera y respetar las ideas del individuo.
Ventajas	Organizar experiencias de los participantes. Que demuestren y convengan con objetividad. Permiten ayudar a la transferencia de conocimientos y actitudes. Involucran y responsabilizan a los participantes. Aumenta el interés, la motivación o moral del mismo grupo. Pueden retroalimentar de inmediato.
Desventajas	Se requiere de mucho tiempo. Se da la agregación y copetencia. Se necesita capacitadores con experiencia y carisma. Es necesario el material y protocolo bien definidos. Se puede llevar solamente en grupos pequeños Requieren de lugares especiales.

9. CONFERENCIA

Descripción	Este método se lleva a cabo con dos o más <u>per</u> sonas para la resolución de algún problema. - Donde se exponen experiencias y opiniones entre las personas que han vivido el problema.
Desarrollo.	Se debe utilizar cuando se tiene poco tiempo, tener material nuevo y apoyarse de gráficas y materiales visuales.
Ventajas	Deberá ser rápido. Debe ser en grupos grandes. Introducción nueva información. Este tipo de grupos se controlan fácilmente.
Desventajas.	Se da una dependencia intelectual. Puede no haber intercambio de ideas ni <u>expe</u> riencias. No involucra ni responsabiliza al participante.

6.2. ASPECTOS MAS RELEVANTES A CONSIDERARSE EN LA ENSEÑANZA

SITUACIONES Y ORGANIZACIONES FISICA DE LAS AULAS

La situación física del lugar donde se va a impartir la capacitación del alumno o colaborador, es de vital importancia para el buen desarrollo del curso que se va a llevar a cabo.

A continuación se describen algunos factores importantes para hacer del salón de clases un lugar agradable, para los participantes en el desarrollo del curso.

a) ADECUADA VENTILACION

Este factor es de vital importancia, para que la persona que recibe la capacitación o el adiestramiento tenga un sano y efectivo funcionamiento en general de toda la fisonomía de su cuerpo.

Por lo tanto, es aconsejable que todo el centro de enseñanza tenga una adecuada ventilación y esté rodeado de espacios de des.

b) ADECUADA LUMINOSIDAD

Este factor, también es de vital importancia principalmente para que la persona capacitada tenga una buena comunicación visual que le permita desarrollar de la mejor manera cada una de las actividades dentro del centro de enseñanza.

c) LIMPIEZA DEL CENTRO

Factor también de vital importancia, ya que un lugar limpio y bien presentado es grato y agradable a la vista del educando y nos mantiene en una actitud favorable en cuando al desarrollo del curso.

d) FUNCIONALIDAD

La funcionalidad del centro de enseñanza es de vital importancia ya que deben de responder a las siguientes necesidades:

- 1) Ubicación
- 2) Dimensiones

- 3) Distribución
- 4) Conexiones eléctricas suficientes.
- 5) Material y equipo necesario, etc..

e) REVISION DE LAS INSTALACIONES Y SERVICIO DEL CENTRO DE ENSEÑANZA

Es recomendable que una vez terminado el curso se proceda a realizar una revisión de las instalaciones y servicio del centro de enseñanza, ya que éstas constituyen un aspecto de suma importancia para el desarrollo del curso y que motivan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por último, es necesario establecer que es importante hacer esta evaluación de la manera más sencilla que sea posible para lograr mejores resultados.

7. LA FUNCIÓN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

La función de capacitación y de adiestramiento del personal dentro de la organización, son dos elementos de vital importancia ya que éstas funciones se refieren a procesos formativos, independientemente de su carácter formal o no, que va a permitir a los sujetos de aprendizaje, la adquisición de habilidades, elementos de conocimiento o pautas de conducta, adecuados a los requerimientos marcados para el desempeño de una actividad específica más eficiente y el mejoramiento de la organización en general.

En este mismo sentido, creemos que es necesario dejar asentado que la función de capacitación y adiestramiento forma parte de la administración de personal y debemos entenderla como una de las unidades de trabajo más importante.

Ahora bien, lo que importa es que ya sea por medio del responsable de la función de personal o del encargado directo de la capacitación, el director o el gerente general de una organización, quede enterado oportunamente y con toda objetividad del caso, respecto de las investigaciones, objetivos y resultados de la función de capacitación y adiestramiento.

Lo anterior, en virtud de que los asesores del personal y entrenamiento tienen información que puede afectar substancialmente a la organización.

7.1. ESTRUCTURA INTERNA

En cuanto a la organización interna del departamento de personal dentro de la organización, es de vital importancia señalar que es precisamente dentro de este departamento donde se encuentra localizado el departamento de capacitación y adiestramiento de personal.

Ahora bien, lo que interesa es que ya sea por medio de jefe de personal o del encargado directo de la capacitación, el director o gerente general de la organización quede informando oportunamente y con toda objetividad del caso, respecto de las investigaciones, los objetivos y resultados de la función de capacitación y de adiestramiento, lo anterior en virtud de que los jefes de --

personal y de capacitación le proporcionen la información necesaria en materia de capacitación y adiestramiento al líder de la empresa, para que éste tome las decisiones más convenientes, y lograr de esta manera, el mejor funcionamiento del departamento de capacitación y adiestramiento de la organización en general.

Por otra parte, para que dicho departamento funcione de la mejor manera posible, es necesario que el líder de la organización en coordinación con el jefe del departamento de personal y el de capacitación y tomando en cuenta los objetivos generales de la organización; establezcan los fines, las políticas y las actividades a realizar, por el departamento de capacitación y adiestramiento de personal.

Esto con el propósito de que el departamento de capacitación y adiestramiento de personal lleve a cabo sus funciones con la mayor eficiencia posible.

Desde aquí tomando en cuenta lo anterior a continuación procedemos a señalar los fines, las políticas y las actividades del departamento de capacitación y de adiestramiento de personal.

7.2. FINES

- . Lograr la máxima eficiencia del departamento.
- . Lograr la máxima eficiencia de cada trabajador mediante la aplicación de las políticas adecuadas.
- . Tener personal altamente capacitado y desarrollado dentro de la organización.
- . Para el departamento y para cada uno de los empleados lograr el máximo desarrollo dentro de la organización.
- . Mejorar la producción.
- . Aumentar la eficiencia.
- . Disminuir la rotación del personal, etc.

7.3. POLITICAS

- Detectar y determinar las necesidades de capacitación.
- Diseñar los programas de capacitación adecuados a las necesidades existentes de la empresa.
- Seleccionar y contratar a los instructores más adecuados para instruir al personal.
- Vigilar que tanto los asistentes como los instructores, - cuenten con los elementos suficientes, pedagógicos y de - exposición.
- Vigilar que los temas y/o las pláticas realizadas concuerden con el tiempo y los objetivos planeados.
- Vigilar la asistencia a los cursos.
- Evaluar los resultados del curso.
- Presentar un informe final.

7.4. ACTIVIDADES

- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- Determinación del contenido de la capacitación en cuanto a la cantidad y calidad de la información.
- Elección de los métodos de capacitación y de adiestramiento, según la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación como:
el tipo de instructor,
los recursos audiovisuales,
equipos necesarios,
materiales manuales etc.
- Definición de los elementos o recursos humanos que deben ser entrenados, considerando:
Número de personas

Disponibilidad de tiempo.

Grado de habilidades, conocimientos y tipo de actividades

Características personales de comportamiento.

- Determinación del sitio donde deberá efectuarse la capacitación: en la empresa o fuera de la empresa.
- Definir el tiempo o periodicidad de la capacitación, escogiendo el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- Determinación del cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados para la verificación -
ción de puntos críticos que demanden ajustes o modificaciónes -
ciones en el programa para mejorar su eficacia.

8. EL INSTRUCTOR (Perfil del personal de Capacitación y Adiestramiento)

En lo que se refiere al instructor, es importante que al implantar un método de capacitación se asesore de las técnicas más idóneas en el área de personal, como son: la selección de perso - nal, método por medio del cual se obtiene personal adecuado a los requerimientos del puesto; el análisis de tareas, el cual busca - definir el perfil de quién debe ocupar el puesto dependiendo de - las funciones que tengan que cubrir; la calificación de méritos, con el fin de valorar al personal; la seguridad industrial, para crear responsabilidad en el personal y evitar posibles accidentes.

Todo lo anterior, es con el propósito de que el método de ca - pacitación y adiestramiento tenga una base sólida, se desarrolle mejor, y puedan obtenerse los resultados esperados.

EL INSTRUCTOR

El instructor es aquella persona que enseña sistemáticamente sus conocimientos con el propósito de instruir a otras perso - nas.

TIPOS DE INSTRUCTORES

Instructor Interno Independiente.- Es la persona física au - torizada para impartir por sí misma cursos de capacitación y adiestramiento.

INSTRUCTORES INTERNOS HABILITADOS

Es la persona que teniendo el carácter de trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajador, destina una parte de su jornada normal de trabajo, según el plan de capacita - ción y adiestramiento de su empresa, y por otra parte a - adiestrar a otros trabajadores para que ocupen puestos de - trabajo en los cuales él tenga conocimientos y experiencia.

INSTRUCTORES EXTERNOS

En toda aquella persona moral autorizada para impartir cur - sos de capacitación y adiestramiento, dependiendo de las ne - cesidades que se deseen cubrir dentro de la empresa, se eli -

girará entre las diversas alternativas de instrucción, la que se considere más adecuada para el logro de los objetivos, - considerando la importancia que el instructor tiene en el - adiestramiento para transmitir los conocimientos al personal

IMPORTANCIA DEL INSTRUCTOR

El instructor es el principal agente en el adiestramiento, a pesar del apoyo de los audiovisuales y de las nuevas tecnologías, ya que los nuevos avances le han creado otras responsabilidades.

Al instructor no se le puede considerar como un transmisor - de informaciones y aplicador de exámenes. Es otra la importancia que refleja en la actualidad, ya que su papel es el - de organizador de las actividades del adiestramiento, de conductor y responsable del aprendizaje, y de catalizador de la dinámica instructor participante, o sea, que es uno de los - medios que unen al participante con los objetivos.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR

El papel del instructor es importante para determinar las bases de su formación y para precisar las adquisiciones y actividades que lo preparan para cumplir eficazmente las responsabilidades que dicho papel tiene y el que tendrá en el futuro.

CUALIDADES DEL INSTRUCTOR

Se han determinado una serie de características esenciales del instructor, algunas tan detalladas que llegan a incluir sugerencias y actividades como; mantener las manos fuera de las bolsas, evitar actitudes agresivas hacia los participantes, etc.

Mencionaremos a continuación un conjunto de rasgos generales que debe reunir el instructor con el propósito de determinar las cualidades que le competen.

DOMINIO EN LAS MATERIAS QUE IMPARTE

El instructor debe poseer los conocimientos y habilidades necesarias que pretende enseñar, ya que los participantes se-

rán los evaluadores de la instrucción, pues el no contar con los conocimientos y habilidades suficientes repercutirá en el buen funcionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje del curso correspondiente.

HABILIDAD EN EL MANEJO DE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION

Entre las herramientas necesarias para lograr satisfactoriamente el proceso de aprendizaje se encuentran las técnicas de instrucción. Por lo tanto, el instructor debe conocer a fondo la variedad de técnicas y el manejo de las mismas para aplicarlas correctamente de acuerdo a las circunstancias de las distintas situaciones de aprendizaje.

VERSATILIDAD Y CREATIVIDAD

La versatilidad y creatividad en el instructor son cualidades valiosas. Un instructor carente de estas cualidades, sufrirá serios problemas al enfrentarse a diferencias individuales, y a la dinámica interna de los grupos sin poseer la habilidad para modificar sobre la marcha los procedimientos de acuerdo a la forma de aprender de los participantes, ya que las técnicas utilizadas en un grupo, con buenos resultados, podrían fracasar en otros.

HABITOS DE EVALUACION

El instructor debe ser sensible a los resultados que su labor vaya alcanzando, ya que verá su trabajo facilitado cuando tiene por costumbre comprobar la cantidad y calidad del aprendizaje que el participante presentó; además, le permitirá formular una autocrítica que lo estimule o propicie a realizar un cambio que crea conveniente para mejorar sus tareas

HABILIDAD PARA LAS BUENAS RELACIONES HUMANAS

La intervención entre el instructor-participante, influye poderosamente en el aprendizaje, ya que al entablar buenas relaciones obtendrá mejores resultados, mediante una conducta amable y cordial. De esta manera, propiciará un agradable ambiente de trabajo, estimulación y participación del grupo, mejores medios de comunicación y mayor influencia sobre quien aprenda.

INTERES P.R INSTRUIR

Un importante elemento dentro de las cualidades del instructor es el deseo que éste tenga por enseñar y el cariño que sienta por su trabajo; por lo tanto, es necesario que él cubra con las características que mencionamos a continuación:

1. Contar con las habilidades intelectuales y emocionales.
2. Debe ver belleza y utilidad en su trabajo, para que provoque en sus participantes interés y gusto por aprender.
3. Debe mostrar seguridad y entusiasmo en sus deberes. El deseo de ser instructor repercute favorablemente en muchos aspectos, refuerza el alto grado de responsabilidad y la ética profesional que se requiere.

CONDICIONES FISICAS INTELECTUALES

El instructor debe cubrir un conjunto de requisitos respecto a su constitución, la agudeza de sus sentidos y la velocidad de sus reacciones deben ser buenas, sin necesidad de que sean excelentes.

En cuanto a las habilidades intelectuales, necesariamente deberán ser normales, deberá poseer excelente capacidad de observación y tener un juicio objetivo.

De esta manera, con la descripción de sus tareas y el examen de sus cualidades, podemos decir que hemos explicado a grandes rasgos el perfil del instructor, el cual es indispensable para examinar su posible selección, así como su formación profesional.

C A P I T U L O II

RECOPIACION DEL MATERIAL

1. INVESTIGACION DE CAMPO

Para llevar a cabo la investigación de campo, utilizamos --- como instrumento un cuestionario.

Esto con el propósito de encontrar la estructura orgánica de la empresa que reúna las características necesarias para la realización de nuestro trabajo.

De esta manera, por medio de la aplicación del cuestionario, nosotros pretendemos estructurar el organigrama de una empresa - prototipo; la descripción de funciones, objetivos, políticas, actividades, canales de comunicación, etc., del departamento de capacitación y adiestramiento, de la empresa que reúna las características ideales para la aplicación del modelo de capacitación y adiestramiento.

1.1. ELABORACION DE CUESTIONARIOS

Dentro de las técnicas de investigación, el cuestionario, y en su caso, la entrevista, son un método.

Por lo tanto, el cuestionario es un instrumento escrito que debe resolverse sin la intervención del investigador y que tiene como propósito la obtención de datos e información necesarios para realizar una investigación.

Por otra parte, el cuestionario nos permite cubrir una población distribuida en una amplia área geográfica.

El cuestionario puede contestarse en el momento que se considere más oportuno y nos permite guardar el anonimato del informante. Por estas razones, utilizamos la técnica del cuestionario en la investigación de campo.

Con el propósito de obtener la información necesaria para la realización de esta investigación elaboramos un cuestionario.

En un principio realizamos un cuestionario general de 21 preguntas, con el cual pretendíamos obtener información suficiente para realizar un organigrama de toda la empresa.

Tomando en cuenta lo anterior y revisando el objetivo de nuestra investigación, procedimos a elaborar otro cuestionario, el cual presentamos más adelante, y que pretende principalmente elaborar un organigrama del área de capacitación y adiestramiento de la empresa prototipo.

A continuación se presenta dicho instrumento.

CUESTIONARIO

1. ¿Cuál es el número de personal de toda la empresa?

2. ¿Como está estructurada internamente el área de capacitación y desarrollo? (descripción de cada sección).

3. Señale con una X qué áreas funcionales o departamentos existen en su empresa

- a) Producción ()
- b) Mercadotecnia ()
- c) Finanzas ()
- d) Recursos Humanos ()
- e) Otras ()

En caso de que existan otras señale cuáles son:

4. ¿Cuáles son los objetivos del departamento de capacitación?

5. ¿Determine cuáles son las políticas del departamento de capacitación?

6. ¿Cuáles son las actividades del departamento de capacitación?

7. ¿Cuáles son los canales de comunicación con las otras áreas?

8. ¿Existe un programa de capacitación y adiestramiento para el personal?

Sí () ¿Cuál es y cómo se desarrolla?

No () Por qué

9. ¿Se Hace una detección de necesidades de capacitación y adiestramiento para el personal? ¿Con qué período?

1.2. DETERMINACION DE LA MUESTRA

El muestreo, como una de las etapas preliminares a la investigación de campo, consiste en seleccionar una muestra que sea representativa de la población que se ha de investigar. Esto se logra siguiendo un método o procedimiento previamente establecido.

El muestreo tiene como ventajas principales la economía y la rapidez en la obtención de los datos.

El muestreo es el procedimiento utilizado para determinar el error de una generalización (Pardinas); asimismo, es una técnica que da lugar a la formación de uno o varios subconjuntos derivados de un conjunto de fenómenos.

Tomando en cuenta lo anterior, nosotros consideramos conveniente utilizar el Muestreo por Conglomerados, el cual, por sus características resulta adecuado para llevar a cabo nuestra investigación.

MUESTREO POR CONGLOMERADOS

En este diseño, la unidad de muestreo la constituye un grupo o conglomerado de unidades más pequeñas, que se denominan elementos (Cochran). Así como cuando la unidad de muestreo es una familia, un salón de clases, una escuela o inclusive un sistema escolar, se hace referencia al muestreo por conglomerados.

En lugar de incluir en una lista a todos los alumnos que hacen estudios de nivel secundario en una región, para luego formar al azar una muestra de cierto tamaño, el investigador elabora una lista de todas las escuelas de ese nivel y por medio de un procedimiento aleatorio forma su muestra que estará integrada por un número dado de escuelas, o sea, por todos los alumnos que asisten a dichas escuelas.

A partir de las ventajas obvias que representa esta técnica, debe señalarse que, con frecuencia, se cometen errores de muestreo.

tras más importantes que cuando se emplean muestras más simples del mismo tamaño, debido a que cada conglomerado puede estar formado por elementos similares entre sí, lo cual influye en el grado de representatividad de la muestra.

Finalmente, es preciso añadir que el muestreo por conglomerados es independiente de otros tipos de diseños y que es posible - obtener una muestra por conglomerados de acuerdo a un muestreo - aleatorio simple, a uno estratificado o a cualquier otro diseño - de muestreo.

En cuanto a la aplicación de los cuestionarios, convenimos - realizarla a través del siguiente método:

De todos los Bancos que existen en el D. F., procedimos a - anotar el nombre de cada uno de ellos en un papel; una vez realizado lo anterior, los nombres se metieron dentro de una caja, se revolvieron, y posteriormente se procedió a sacar cada uno de los papeles.

Las letras de cada uno de los Bancos son asignados en el momento en que se iban sacando los papeles, hasta completar la cantidad de 10 Bancos previamente establecidos.

Una vez que teníamos escogidos los 10 Bancos, procedimos a - aplicar los cuestionarios.

Para llevar a cabo el muestreo por conglomerados, nosotros - determinamos una muestra de cinco a diez empresas, específicamente Bancos. Escogimos una muestra pequeña debido a que nuestro objetivo principal no es una investigación de campo profunda, sino establecer un modelo de capacitación y adiestramiento, y cuyas bases serán planteadas en la parte III del trabajo.

1.3.- TABULACION DE LA CANTIDAD

¿Cuál es la cantidad de empleados del Banco?

<u>BANCO</u>	<u>No. DE EMPLEADOS</u>
NACIONAL FINANCIERA	3700
BANCO MERCANTIL	3500
BANCA CREMI	1600
MULTIBANCO COMERMEX	5000
BANCO INTERNACIONAL	3777
BANCO DEL ATLANTICO	3100
BANORO	3400
BANCO SERFIN	3000
BANCO SOMEX	1500
BANCO BCH	5000

Metiéndolos a rangos de quinientos para determinar su tamaño, tenemos:

<u>No. de Empleados</u>	<u>Tipo de Empresa</u>
n-500	Pequeña
501-1000	Mediana
1001-n	Grande

De acuerdo al rango que establecimos, y una vez hecha la tabulación de los datos, encontramos que en base al número de personal, al Banco lo podemos considerar una empresa grande.

2. De acuerdo a la pregunta:

¿Como está estructurada internamente el área de Capacitación y Adiestramiento?

Se hizo una comparación de los diferentes organigramas, llegando a la conclusión, de que sí existe una Dirección de Recursos Humanos, una subdirección debe ser de la Capacitación, la cual a su vez puede subdividirse en tres grandes áreas.

Una que atienda las necesidades de todo el personal de operación.

Otra que avoque a los aspectos técnicos, que la Empresa requiera, tal como sería el ejemplo del aspecto de computación

Otra que dirija al personal tácticos, es decir, los gerentes y mandos medios que son los que dirigen la operación de los Bancos.

Cualquiera de las tres gerencias pueden atender los requerimientos de los mandos altos o ejecutivos.

Una manera funcional de que operen cada uno de las gerencias es a través de coordinadores, los cuales reportan a su gerente respectivo y por otro lado, preparan los casos y seleccionan y dirigen a los instructores.

Por último, diremos que la gerencia de desarrollo y control de personal, sería la encargada de llevar el sistema automatizado de capacitación propuesto en este trabajo, es decir que ellos se encargarían de :

El registro y actualización de los archivos.

La explotación o producción de reportes e informes

Y de la divulgación de la información.

3. Areas funcionales ó departamentos que existen en la empresa:

De acuerdo con la tabulación de los datos, las áreas básicas que existen en la empresa (Banco) son generalmente: Mercadotecnia, Finanzas y Recursos Humanos.

Respecto a otras áreas, las principales son: Jurídico, Organización, Sistemas, Fiduciarias, Fideicomisos y Auditoría.

4. Objetivos del Departamento de Capacitación.

- a) Capacitar, adiestrar, entrenar y desarrollar al personal de la Institución, con el fin de lograr un mejor desempeño de sus funciones, coadyuvando al aumento de la productividad y crecimiento de la empresa.
- b) Proporcionar los elementos necesarios para adecuar y optimizar las capacidades de los empleados de la Institución con el propósito de lograr la máxima eficiencia de cada trabajador en el desempeño de sus funciones.

5. Políticas del Departamento de Capacitación

La Capacitación se realizará bajo los siguientes enfoques:

Si se trata de proporcionar adiestramiento, la política a seguir es: que la persona desconozca el puesto y que los cursos se impartan por la mañana.

Si se trata de proporcionar capacitación, las políticas a seguir son:

- a) Que la persona tenga un nombramiento.
- b) Que sea personal contratado por la Institución.
- c) La realización de los cursos sólo podrá ser por la tarde.
- d) Ningún área está autorizada a realizar independientemente cursos de capacitación, que no hayan sido autorizados ni validados por el área de Capacitación.
- e) Los costos generados por los cursos de capacitación únicamente podrán ser cargados al presupuesto del área de Capacitación.
- f) Los cursos de Capacitación Impartidos serán los resultados del diagnóstico de necesidades realizado en la empresa.
- g) La inscripción a los cursos que por su especialización técnica requieran tomarse fuera de la Institución, deberán ser evaluados y autorizados por la subdirección del área de Capacitación.

CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA

Cursos técnicos especializados de acuerdo a las necesidades.

específicas de ciertas áreas de la Institución.

CAPACITACION PARA EL DESARROLLO

Cursos destinados a fomentar el desarrollo personal del individuo.

CAPACITACION OPERATIVA

Cursos relativos a puestos operativos.

6. Actividades del Departamento de Capacitación
 - a) Elaborar un programa de detección de necesidades.
 - b) Aplicación de Diagnósticos.
 - c) Elaboración de un Programa Anual de Capacitación, calendariando eventos.
 - d) Implantación de los Programas.
 - e) Preparación de Instructores para que puedan aplicar los cursos.
 - f) Selección de Cursos Temarios.
 - g) Impartición de los Cursos.
 - h) Evaluación del Personal Capacitado y Otorgamiento de Constancias.
 - i) Evaluación de los Cursos.
 - j) Control, Corrección de Desviaciones y Seguimiento.
 - k) Elaboración de Reportes a los organismos Dedicados a las - Areas de Capacitación dentro de la Empresa.
 - l) Acervo Cultural (biblioteca), seminarios, becas, idiomas, - instalaciones, equipos audiovisuales, etc.
7. Canales de comunicación con las otras áreas
De acuerdo a la información obtenida, los principales cana -

les de comunicación del área de Capacitación con las demás áreas son: Memorandums, Teléfono, Circulares, Cartas y Telegramas.

8. En los Bancos sí existe un Programa de Capacitación y Adies__
tramiento.. Se divide básicamente en:
 - a) Cursos Formativos. Relaciones Humanas, técnicas del Comporta__
tamiento humano, comunicación, etc.
 - b) Cursos técnicos: sistemas, manejo de cajas, etc.
 - c) Cursos administrativos: alta dirección, gerencia media, -
coordinadores, etc.

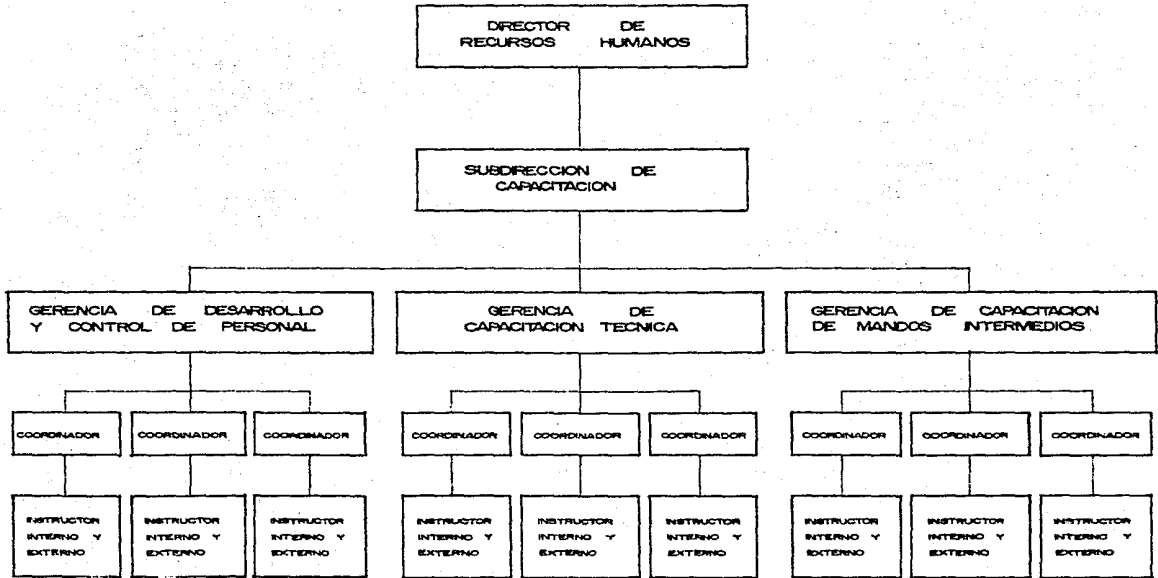
Estos cursos comprenden básicamente: entrenamiento, actuali__
zación y desarrollo del personal.

El programa de Capacitación y Adiestramiento se lleva a cabo
anualmente o antes, dependiendo de las necesidades de la empresa,
llevando un control para ver los avances que han tenido los cur__
sos y cuáles han quedado pendientes.

9. Con la información obtenida pudimos observar que todas las -
empresas (Bancos), sí llevan a cabo una detección de necesi__
dades, la cual realizan anualmente, pero puede hacerse antes
dependiendo de las necesidades de la organización.

**2.-ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA PROTOTIPO PARA
APLICACION DEL SISTEMA.**

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PROTOTIPO



C A P I T U L O I I I

SISTEMA DE INFORMACION BASADO EN COMPUTADORA

INTRODUCCION A LA INFORMATICA

Debido a que pretendemos realizar un modelo de capacitación y adiestramiento; basado en la computadora, consideramos que es necesario hacer una breve introducción sobre la Informática, para que de esta manera puedan entenderse los aspectos más sobresalientes de la misma y el porqué de la creación de dicho modelo.

DEFINICION DE LA INFORMATICA

La informática es la ciencia que estudia los sistemas de información basados en la computadora, con el objeto de ayudar a la toma de decisiones a cualquier nivel desde el punto de vista de un sistema integrado.

De acuerdo con la definición anterior pasamos a definir los conceptos más importantes de ésta.

- Ciencia** Se considera a la Informática como una ciencia porque utiliza el Método Científico y es un conjunto de conocimientos que tiene validez universal.
- Sistema** Un sistema es un conjunto de elementos o recursos que interactúan entre sí para lograr un propósito.
- Sistema de Información** Es un conjunto de elementos o recursos y procedimientos íntimamente relacionados que tienen como propósito manejar datos y elaborar reportes, que permiten tomar decisiones adecuadas, para el logro de los objetivos de una organización.
- Computadora** Es una máquina electrónica que trabaja a alta velocidad, almacena datos e instrucciones, procesa los datos de acuerdo con las instrucciones y obtiene un resultado en un formato específico.

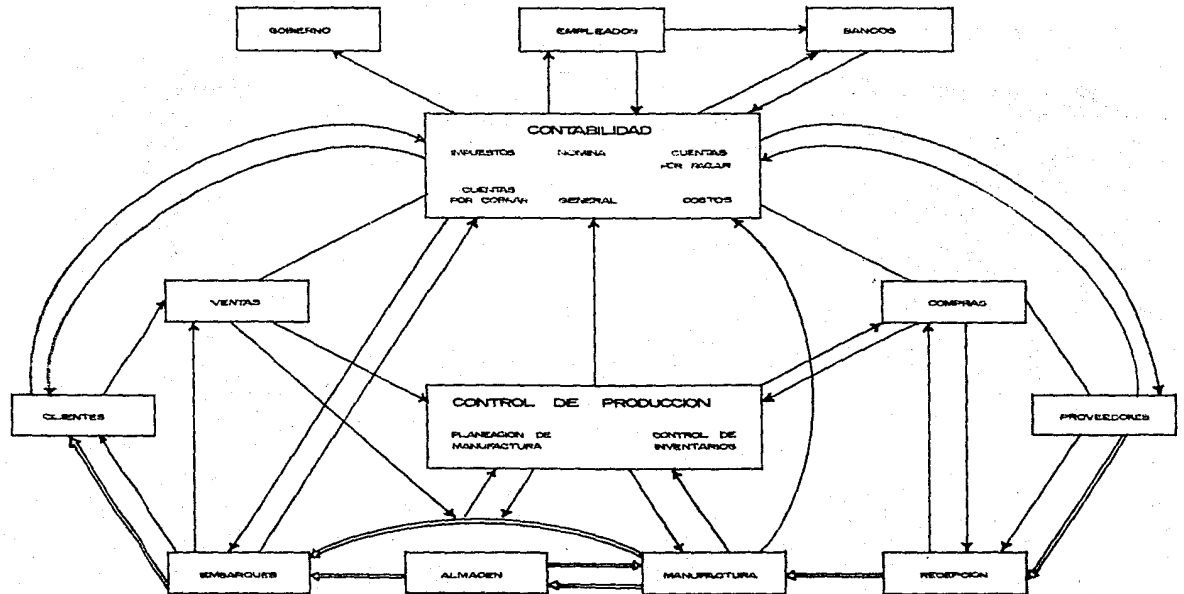
Toma de Decisiones

Consiste en seleccionar de un conjunto de alternativas, aquella que mejor se adapte para la solución de un determinado problema dentro de la empresa.

Sistema Integrado

Es un conjunto de relaciones e interacciones que existen entre un subsistema con otro subsistema que también forma parte de un mismo suprasistema. (ver figura 1).

FIG.1 UN SISTEMA INTEGRADO



El campo de acción de la Informática es muy amplio, pues sus objetivos son por ejemplo; Definir procedimientos para llevar a cabo la capacitación y el adiestramiento, tratamiento de la información para detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento; elaboración de los reportes finales para la evaluación de las personas capacitadas y de los programas de capacitación y adiestramiento, (pudiera pensarse que los procedimientos son exclusivos de otra área como Organización y Métodos, pero actualmente puede considerarse que están muy ligados Organización y Métodos con la Informática. La sistematización la lleva a cabo (rganización y Métodos, mientras que la Informática lleva a cabo la automatización.

RAMAS DE LA INFORMÁTICA

- a). Proceso de Datos
- b) Análisis y Diseño de Sistemas de Información (Desarrollo de - Sistemas).

PROCESO DE DATOS

Estudia la aplicación de equipos de los sistemas de informa -
ción.

ANÁLISIS Y DISEÑO DE SISTEMA DE INFORMACION

Estudia el diseño de sistemas y procedimientos relacionados -
con la toma de decisiones.

DICIPLINAS DEL PROCEDIMIENTO DE DATOS

- 1) Estudio de Sistemas (perativos
- 2) Programación
- 3) (peración y mantenimiento

DISCIPLINAS DEL DESARROLLO

- 1) Estudio de factibilidad y Viabilidad
- 2) Diseño de Sistemas

- 3) Análisis de Sistemas
- 4) Auditoría de Sistemas

TIPOS DE INFORMACION

A continuación se definen los diferentes tipos de información, con el propósito de ver cuáles son más altamente sistematizables o automatizables

Entendemos por sistematización lo siguiente:

La sistematización es la combinación de partes reunidas para obtener un resultado o formar un conjunto.

Entendemos por automatización lo siguiente:

Es la ejecución automática, sin intervención humana, de ciertas labores industriales, administrativas o científicas.

Los tipos de información se pueden dividir en la siguiente forma:

INFORMACION ACTIVA

Es aquella información que requiere que la persona que la recibe inicie una acción. Debe de ser precisa y oportuna, por ejemplo: las órdenes de un jefe a sus subordinados para la realización de determinada tarea.

INFORMACION INACTIVA

Es aquella que no necesita que se inicie una acción como resultado de la misma, ejemplo: el reporte de la nómina que se pagó.

INFORMACION RECURRENTE

Es aquella que se genera a intervalos regulares, por ejemplo el informe de las ventas del mes pasado.

INFORMACION NO RECURRENTE

Es aquella que se formula ocasionalmente para auxiliar en -

decisiones, por ejemplo: la ampliación del departamento de personal.

INFORMACION DOCUMENTADA

Es aquella información de tipo formal que se registra por escrito, o bien, se conserva en forma codificada, por ejemplo: la memoria de la computadora, las tarjetas perforadas, un pe ríodico, etc.

INFORMACION ORAL

No se registra por escrito y se pierde al terminar la comu nicación, por ejemplo: la comunicación de persona a persona.

INFORMACION INTERNA

Es aquella información que se genera dentro de la organiza -
ción, por ejemplo: los estados financieros, los presupes -
tos, etc.

INFORMACION EXTERNA

Es aquella que se genera fuera de la empresa, por ejemplo: los planes de capacitación y adiestramiento de la (s), emple sa (s), competidora (s).

INFORMACION HISTORICA

Es aquella que se utiliza como base para elaborar proyeccio nes futuras o diagnósticos, por ejemplo: información conta -
ble.

INFORMACION PROYECTADA A FUTURO

Esta información nos indica cuál podrá ser el estado de cier ta información en un tiempo posterior al actual, por ejemplo detección de necesidades, el pronóstico de ventas, etc.

Es conveniente indicar que la información activa, recurrente documental, interna e histórica, resultan las más indicadas para ser automatizadas.

CARACTERISTICAS DE LA INFORMACION

Dado que el propósito de nuestro trabajo es realizar un sistema de información, consideramos oportuno señalar las características más importantes de la información, ya que de ella depende el éxito o fracaso de una buena decisión dentro de la organización.

Dentro de las características más importantes de la información, podemos destacar las siguientes:

- a) Tiempo de Respuesta
- b) Exactitud y precisión
- c) Completividad
- d) Formato
- e) Correlación y Relevancia

TIEMPO DE RESPUESTA

El tiempo de respuesta se refiere a la disponibilidad de la información en un momento determinado. Debe ser lo menos posible.

EXACTITUD Y PRECISIÓN

Se refiere a la confiabilidad de la información obtenida.

COMPLETIVIDAD

Se refiere a que dentro del informe solicitado se encuentra toda la información para poder tomar una decisión.

FORMATO

El formato es la forma en que se presenta la información con el objeto de que resulte más clara y fácilmente utilizable.

CORRELACION Y RELEVANCIA

La correlación se refiere a que las relaciones entre los diferentes conceptos deben hacerse evidentes dentro del informe. La relevancia se refiere a que la información que se proporcione dentro de un informe no deberá incluir datos sin importancia.

TIPOLOGIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION

La tipología de los sistemas de información la establecimos con el propósito de señalar que el sistema que vamos a desarrollar va a ser de tipo operativo y que puede ser programado.

Los sistemas de información pueden ser de dos tipos:

- a) Operativos
- b) Directivos

OPERATIVOS

Son aquellos sistemas que reciben la información, la procesan y proporcionan los resultados de un problema con carácter repetitivo.

DIRECTIVOS

Son aquellos que captan y proporcionan información a través de procesos que resuelven problemas excepcionales.

DIFERENCIA ENTRE UN SISTEMA OPERATIVO Y UN SISTEMA DIRECTIVO.

La diferencia principal entre un sistema operativo y un sistema directivo, es que en el primero toda la secuencia del proceso de datos va programada para manejarse rutinaria y constantemente, mientras que en el segundo toda la información requerida en un determinado momento a través de ellos para tomar decisiones, no sigue un proceso programado, y a éstos se les considera inteligentes.

FUNCIONES DE UN SISTEMA DE INFORMACION

Ya que el objetivo de nuestra investigación es establecer un modelo de capacitación y adiestramiento como un sistema de información basada en computadora, es necesario definir cada una de las funciones de un sistema de información, con el propósito de entender todo el proceso que realiza la computadora desde el momento en que recibe los datos, hasta la prestación de la información.

Las principales funciones de un sistema de información son:

- a) **Recolección de Datos:** Consiste en captar los datos necesarios, para obtener información que nos sirva para tomar una decisión.
- b) **Convención de Datos:** Consiste en transformar los datos de un código a un código adecuado a los medios de proceso y almacenamiento de un sistema.
- c) **Trasmisión de Datos:** Es la transmisión de datos de un lugar a otro.
- d) **Almacenamiento de Datos:** Se refiere a la forma en que es almacenada la información.
- e) **Proceso de Datos:** Es la transformación de los datos para convertirla en información.
- f) **Recuperación de Información y Reportes:** Consiste en recuperar la información proporcionada con anterioridad, en forma desordenada, la cual ha de ser remetada a través de formatos diseñados para ayudar a la toma de decisiones.

PRINCIPALES PARTES DE LA COMPUTADORA ELECTRONICA

Tomando en consideración que vamos a utilizar a la computadora como una herramienta por medio de la cual se va a procesar la información, consideramos conveniente el estudio de cada una de las partes que la conforman, las cuales describimos a continuación.

Las principales partes de la Computadora Electrónica son:

- a) SOFTWARE
- b) HARDWARE

SOFTWARE

Por software entendemos todo aquello que fuera de los mecanismos físicos, permite el uso de la computadora, programas generales, sistema de programación, rutina y material en general.

HARDWARE

Por hardware entendemos todos aquellos dispositivos mecánicos, magnéticos, electrónicos y eléctricos, con los cuales está constituida la computadora.

El Software se divide en:

- 1) Información (Dataware).
- 2) Soporte Lógico (Logicware).

INFORMACION

La información (dataware) son los archivos y la base de datos.-
Por medio de los archivos se obtiene información.

Para entender lo anterior, a continuación daremos algunas definiciones:

Banco de Datos: Conjunto de base de Datos.

Base de Datos: Conjunto de archivos de una participación -
en particular.

ARCHIVOS

Es el conjunto de registros que se encuentran en un disco y que se refieren a una aplicación particular

CAMPO

Es un conjunto de caracteres, los cuales pueden ser numéricos, alfanuméricos o especiales. Se codifican a través de bits.

CARACTER

Es un conjunto de Bits.

BITS

Dígito binario, es decir, puede ser cero o uno.

BITE

Conjunto de Bits, por lo regular es de ocho, se conoce también como octeto.

SOPORTE LOGICO

El soporte lógico (logicware), son todos aquellos apoyos programáticos o procesos programáticos, que se encuentran residentes en el disco y que se transfieren a la memoria principal cada vez que ésta se enciende; le da vida a la computadora. El soporte lógico debe tener un sistema operativo.

Por medio de los programas se obtiene resultados.

Para entender mejor lo anterior, definimos lo que es un programa y un sistema operativo.

Programa Es un conjunto de Instrucciones en se -
cuencia para hacer que un computador eje
cute determinadas operaciones.

Sistema Operativo Es un conjunto organizado de programas -
que controla todas las operaciones de un
computador.

Los programas que integran un sistema operativo se dividen -
en dos tipos:

- 1) Programa de Control Maestro
- 2) Programa de Proceso

PROGRAMA DE CONTROL MAESTRO

Se encargan de controlar las funciones de administración de
datos, administración de trabajo y administración de tareas,
con relación al comportamiento de un sistema.

PROGRAMA DE PROCESO

Están enfocados al aspecto de facilidad (la facilidad se re-
fiere esencialmente a la biblioteca de programas ya elabora
dos, al tipo, complejidad y capacidad de cálculo de los len-
guajes ofrecidos al usuario para que utilice el sistema), y
se dividen en tres tipos:

- 1) Traductores de lenguaje o compiladores
- 2) Programa de Servicio
- 3) Programas de Aplicaciones

El Hardware se encuentra dividido en dos partes:

- 1) Periféricos
- 2) Cerebro o Unidad Central de Proceso (UCP).

PERIFERICOS

Son todos aquellos instrumentos externos a la computadora -
misma, pero que trabajan bajo un control. Se trata siempre

de aparatos de entrada y/o de salida que manejan el tráfico de la información que entra y sale del cerebro.

Los periféricos se dividen en:

- Unidad de Entrada
- Unidad de Entrada/Salida
- Unidad de Salida

UNIDAD DE ENTRADA

Son aquellos que envían datos a la (UCP), y están imposibilitadas para recibir datos. Como ejemplo de esta unidad de entrada tenemos lo siguiente:

- 1) Lectora de Tarjetas
- 2) Lectora de Cintas de Papel
- 3) Lectora de Caracteres Ópticos
- 4) Lectora de Caracteres Magnéticos

UNIDAD DE ENTRADA/SALIDA

Son aquellas unidades que envían o reciben datos. Como ejemplo de estas unidades tenemos las siguientes:

- 1) Lectora Grabadora de Cintas Magnéticas
- 2) Lectora Grabadora de Discos Magnéticos
- 3) Lectora Grabadora de Tambores Magnéticos
- 4) Terminales, Consolas, entre otras.

UNIDAD DE SALIDA

Son aquellas unidades que solamente pueden recibir los datos de la UCP, pero no pueden enviarlos. Como ejemplo de las unidades de salida tenemos:

- 1) Impresora
- 2) Perforadora de Tarjetas

- 3) Perforadora de Cintas de Papel
- 4) Pantalla de Rayos Catódicos

CEREBRO O UNIDAD GENERAL DE PROCESO

Es la parte más importante de una computadora, donde se procesan los datos de entrada de un sistema.

El Cerebro o UCP esta constituida por cuatro unidades, que son:

- 1) Unidad de Memoria o Almacenamiento Primario
- 2) Unidad de Control
- 3) Unidad Aritmética y Lógica
- 4) Unidad de Control de Periféricos

UNIDAD DE MEMORIA O ALMACENAMIENTO PRIMARIO

En esta unidad se deposita los datos que son enviados para procesarse, donde los dispositivos de almacenamiento (manejados por las unidades de entrada/salida), donde serán almacenados los programas que realizan los procesos, y depositados los resultados de un proceso, listos para ser enviados a un dispositivo de almacenamiento secundario (dispositivo de almacenamiento secundario es todo aquello que es manejado por una unidad de entrada y/o salida).

La memoria almacena cantidad de información, la cual está disponible para ser usada por otros subsistemas que integran la computadora, a su vez, cuando la memoria recibe alguna

información en el lugar que se le ha sido especificado por la unidad emisora.

UNIDAD DE CONTROL

La unidad de control es aquella que determina que las instrucciones sean ejecutadas. Dirige y controla la operación de todas las unidades en un sistema cómputo, también vigila el ciclo de la maquina es un intervalo de tiempo fijo medido en terminos de impulsos electrónicos y esta determinado por el Diseño de la Unidad de Control de Proceso y es, el tiempo necesario para que la unidad de control anexe una unidad de información) y supervise el proceso de las demás unidades componentes.

UNIDAD DE ARITMETICA Y LOGICA

Es el sitio donde realmente se procesan los datos. En esta unidad se llevan a cabo todos los cálculos y todas las comparaciones lógicas. Realiza el proceso real bajo el control del programa.

Durante el ciclo de ejecución, los datos almacenados en el almacenamiento principal o en los registros, se mueven a la unidad aritmética y lógica, ahí son manipulados por circuitos sumadores para producir un resultado que pueda almacenarse en un registro o transmitirse a otra localización de almacenamiento.

UNIDAD DE CONTROL PERIFERICOS

Es la unidad que controla el tráfico de datos que entran y salen a los diferentes dispositivos periféricos, como el

acceso a los mismos periféricos. Cuando una introducción de programa demanda la salida o entrada de datos, la unidad de control hará participar a la unidad de control y periféricos en el proceso. Esta última determinará primeramente si es posible enviar información desde la memoria principal hacia un dispositivo de entrada a la memoria primaria; para ello checará si cuenta con un canal libre por tal fin. Posteriormente determinará si el dispositivo a usar está libre o no en este momento.

La unidad de control de periféricos actúan como un agente de tránsito; todas las llamadas del programa para enviar o pedir datos a los almacenamientos secundarios son mejorados por esta unidad, la cual determinará el momento en que las unidades periféricas de entrada/salida puedan operar.

INFORMACION EN LAS ORGANIZACIONES

Es importante este tópico, debido a que la información constituye uno de los elementos más importantes para lograr los objetivos y el desarrollo de cualquier organización, así como también la información es de vital importancia para todas aquellas personas que de una u otra manera tienen que tomar decisiones dentro de la organización, por lo tanto, una información de calidad en manos de personas que la puedan utilizar, será el mejor respaldo para tomar decisiones, y una actuación administrativa eficaz, conducirá al lograr óptimo de las metas de una organización.

Por lo anterior, constituye uno de los sistemas más importantes para el establecimiento de nuestro modelo de capacitación y adiestramiento.

Todo sistema de información de una organización por lo regular con el paso del tiempo recibe modificaciones o constantemente está cambiando, por tal motivo es de vital importancia que las organizaciones diseñen sus sistemas de información de manera más flexible, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Su crecimiento
- b) La introducción de nuevos métodos
- c) Cambios menores
- d) Cambios mayores

Por otra parte, se puede decir que los principales problemas a los que se enfrenta un sistema de información para su desarrollo son:

- 1) Mal diseño de los Reportes
- 2) Repetición inadecuada de la información
- 3) Inadecuados métodos de proceso
- 4) Circulación de datos innecesarios
- 5) Inadecuados controles de comunicación

Por otra parte, en forma práctica es de vital importancia que las organizaciones definan con anticipación sus necesidades que puedan clasificar en :

- 1) Necesidades Ambientales
- 2) Necesidades Competitivas

3) Necesidades Internas

NECESIDADES AMBIENTALES

Son aquellas que están constituidas por todos aquellos datos que se refieren a los aspectos económicos, sociales o políticos del medio en el cual la empresa debe operar.

NECESIDADES COMPETITIVAS

Son aquellas que se relacionan con el funcionamiento pasado y actual de la empresa y que representa la categoría de la organización en el mercado, los nuevos programas de capacitación que pueden ser introducidos, entre otros.

Son propios de un sistema directivo.

NECESIDADES INTERNAS

Son aquellas que abarcan aspectos particulares y generales de la empresa, la inclusión de datos sobre costos de capacitación y adiestramiento, el grado de productividad, recursos humanos, entre otros.

DECISIONES Y CIBERNETICA

Es importante este tema, ya que el área de capacitación y adiestramiento genera datos e información esencial y útil para la toma de decisiones, que pueden ser tratados mediante el uso de la computadora y que son de gran ayuda para la gerencia y dirección de cualquier organización, ya que de esta manera las organizaciones pueden tomar decisiones con alta posibilidad de éxito, para la resolución de cualquier problema que se presenta dentro de la empresa.

Por otra parte H. Simon divide las decisiones en dos tipos:

- 1) Decisiones Programables
- 2) Decisiones no Programables

DECISIONES PROGRAMABLES

Son aquellas que se repiten constantemente y de manera rutinaria. Por otra parte, las técnicas que se utilizan para resolver problemas de decisiones programables son principalmente la Investigación de Operaciones y la Informática.

DECISIONES NO PROGRAMABLES

Son aquellas que no se repiten constantemente, no siguen una rutina y no cuentan con mucha información disponible.

Tradicionalmente se han utilizado para este tipo de decisiones la intuición, el sentido común, la creatividad, entre otras.

En cuanto a las técnicas modernas que se utilizan para la resolución de problemas de decisiones no programables se encuentran las técnicas heurísticas (heurística: proceso en el cual intervienen la experiencia empírica y el razonamiento lógico), aplicadas al entendimiento de los responsables de tomar decisiones y la elaboración de programas heurísticos para computadoras.

Actualmente las decisiones programables se han logrado incorporar a los sistemas de informática auxiliados con el uso de la Investigación de Operaciones, para que puedan ser automatizadas.

CIBERNETICA

Es el método de funcionamiento de las conexiones nerviosas del animal y de las transmisiones eléctricas en tipos de sistema de información.

Los tipos de sistema de información los describimos dentro de nuestra investigación por dos razones; la primera, para estudiar las características más importantes de cada una de ellas, y la segunda, porque nuestro modelo de capacitación y adiestramiento va a ser manejado empleando la computadora como herramienta.

Por estas razones es de vital importancia el conocimiento de cada uno de los tipos de sistemas de información, actualmente existen cuatro, que son:

- a) Manual
- b) Mecanizado
- c) Electromecánico
- d) Electrónico

SISTEMAS MANUALES DE INFORMACION

Tienen como características principales:

- 1) La recolección de datos se realiza en forma manual, sobre documentos con el uso del lápiz, pluma, marcadores especiales, entre otros.
- 2) La conversión de los datos en este tipo de sistema no existe.
- 3) La transmisión de los datos se realiza por medio de escritos, mensajes, circulares, memorandum, telégrafos, entre otros.
- 4) El almacenamiento de los datos se realiza en archivos de registros varios, contenidos en folders o cardex, en libros, entre otros.
- 5) El proceso de datos se lleva a cabo manualmente, con la ayuda de reglas de cálculo, ábacos, etc.
- 6) La recuperación de la información y reportes se realiza generalmente en forma manual con la ayuda de lápiz, pluma o marcadores.

SISTEMA DE ORGANIZACION MECANIZADO

Estos sistemas tienen la siguiente característica:

- 1) La recolección de los datos se realiza de la misma manera que en el tipo de sistema anterior, con la ayuda de máquina de escribir, relojes, checadores, marcadores, entre otros.
- 2) La conversión de los datos al igual que en el sistema anterior, no existe.
- 3) La transmisión de los datos se lleva a cabo principalmente por medio del teléfono, radio, teletipos, paneles de luces, entre otros.
- 4) El almacenamiento de datos, se lleva a cabo de la misma manera que en el sistema manual.
- 5) El proceso de datos se lleva a cabo en forma manual utilizando principalmente calculadoras, sumadoras, máquinas de escribir, máquinas de registro sobre tarjetas, entre otros.
- 6) La recuperación de la información y reportes se realiza en forma manual con la ayuda de máquina de escribir, máquina de escritura sobre tarjetas, registradores, entre otros.

SISTEMA DE INFORMACION ELECTROMECHANICO

Este sistema de información tiene las siguientes características:

- 1) La recolección de los datos se lleva a cabo de la misma mane-

- ra que en el sistema manual y mecanizado, o a través de tarjetas con marcas perforadas o sensibles.
- 2) La conversión de los datos se lleva a cabo por medio de las perforadoras de tarjetas.
 - 3) La transmisión de los datos se realiza de la misma manera - que en los anteriores.
 - 4) El almacenamiento de los datos se realiza por medio de graves para tarjetas perforadas.
 - 5) El proceso de datos se realiza por medio del uso clasificadores intérpretes, intercalculadoras, reproductoras, tabuladoras y calculadoras.
 - 6) La recuperación de la información y reportes se realiza en forma mecanizada con el uso de la tabulación sobre formas - preimpresas.

SISTEMA DE INFORMACION ELECTRONICO

Este sistema de información tiene las siguientes características:

- 1) La recolección de datos se pueden realizar de la misma manera que en el sistema electromecánico o por medio del uso de terminales, consolas, marcas de caracteres ópticos o magnéticos entre otros.
- 2) La conversión de datos se lleva a cabo por medio del uso de la perforadora de tarjetas, grabadora de cintas, grabadora de discos, pantallas, entre otros.
- 3) La transmisión de los datos se lleva a cabo de la misma manera que en el sistema electromecánico o por medio del uso de teleproceso con líneas telefónicas e internamente a través - de la Unidad Central de Proceso.
- 4) El almacenamiento de los datos se realiza en gravetas si son tarjetas perforadas; en cintas, discos, tambores magnéticos, memorias masivas de núcleos, si son tarjetas magnéticas.
- 5) El proceso de la información y reportes se realiza por medio de programas almacenados electrónicamente en el Procesador Central.
- 6) La recuperación de la información y reportes se realiza por medio de la impresora de alta velocidad, pantalla de rayos catódicos, consolas, terminales, máquinas de escribir, etc.

EL CICLO DE VIDA DE UN SISTEMA DE INFORMACION

Este tópic es de gran importancia para nosotros por las siguientes razones:

En primer término, es importante porque pretendemos implantar un sistema de información basado en la computadora, que nos permite obtener información adecuada, en cuanto a capacitación y adiestramiento se refiere.

En segundo término, es importante porque se van a señalar cada una de las etapas que debe seguir un sistema de información desde su inicio hasta su desarrollo.

Tomando en cuenta lo anterior, pasamos a señalar y a describir los aspectos más importantes de las etapas del ciclo de vida de un sistema de información.

1. Estudio de factibilidad.
2. Análisis del sistema actual.
3. Diseño de un nuevo sistema.
4. Construcción del sistema nuevo.
5. Implantación.
6. Operación y Mantenimiento.
7. Auditoría del sistema.

1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Esta etapa se le conoce con este nombre, porque en ella se va a determinar si es factible o no, la puesta en marcha del sistema, tomando en cuenta aspectos políticos como económicos de la organización.

Es prácticamente en esta etapa, en donde se realiza un estudio de los antecedentes que hay del sistema en marcha, para que de esta manera se aprovechen los aciertos y se rechacen los errores.

En este mismo sentido, es necesario realizar el estudio de factibilidad para determinar qué equipo de cómputo será el que más nos conviene para realizar el proceso de datos.

2 ANALISIS DEL SISTEMA ACTUAL

Esta segunda etapa del ciclo de vida de un sistema de información, consiste prácticamente en realizar una investigación total del sistema que está operando actualmente.

Para realizar esta investigación es necesario:

Estudiar las fuentes de datos de la empresa, con el propósito de conocer la forma en que van a alimentarse los datos a la organización, cuáles datos deben ser alimentados y a través de qué medios deben ser alimentados.

Por otra parte, es necesario realizar encuestas y cuestionarios en la empresa para obtener información, de lo que se espera del sistema y cuál es su principal problemática.

3 DISEÑO

En esta etapa es donde realmente se va a determinar un sistema propuesto en la computadora.

Para lograr esto, es necesario diseñar nuestra base de datos que se va a ocupar, los archivos, los reportes, los formatos de consulta (videos), los formularios (formas, notas, etc.). En general, se diseña en esta etapa el flujo que debe seguir el sistema que se va a implantar.

4 CONSTRUCCION DEL SISTEMA

La construcción del sistema consiste en llevar a cabo la programación adecuada de cada uno de los programas que componen el sistema con el propósito de instruir a la computadora.

5 IMPLANTACION

Antes de poner en práctica el sistema diseñado y programado, es necesario realizar pruebas sobre él con el objeto de prever que su funcionamiento se lleve a cabo sin los errores que no hayan sido considerados en las etapas anteriores. Las pruebas en paralelo constituyen el principal parámetro para decidir si se implanta o no un sistema, ya que éstas hacen funcionar a ambos sistemas durante un tiempo determinado y permiten la continuidad absoluta en las operaciones, ya que si cortamos de pronto con el viejo sistema y empezamos a operar el recién diseñado, las anomalías que en este último se presenten vendrán a afectar el funcionamiento de la organización.

Por último, cuando las pruebas en paralelo del sistema diseñado son plenamente satisfactorias, se procede a implantar el sistema, con la elaboración de sus respectivos manuales y carpetas, para capacitar al usuario en el funcionamiento del mismo.

6 OPERACION Y MANTENIMIENTO

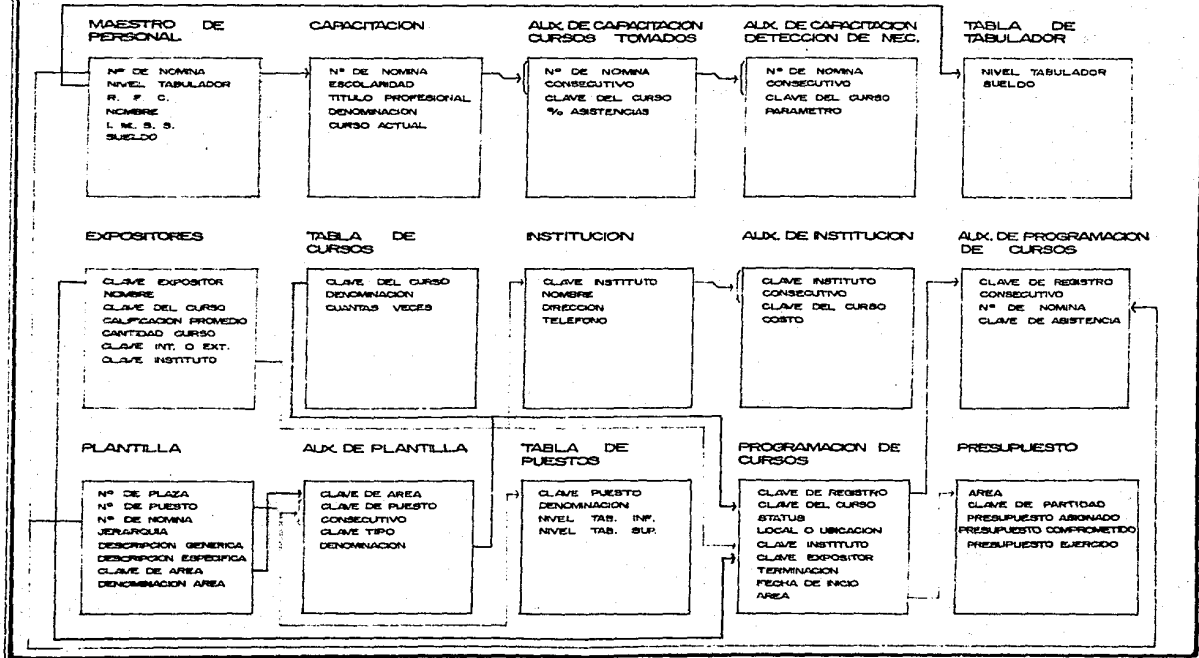
La operación del sistema se da prácticamente cuando el sistema entra en rutina y los operadores con su manual aplican el sistema de información.

Por otra parte, el mantenimiento es de vital importancia para el sistema ya que ningún sistema es perfectible y hay que hacerle las correcciones necesarias en la medida que se va desarrollando.

7 Esta etapa consiste esencialmente, en realizar un examen constructivo del funcionamiento del sistema, con el propósito de encontrar deficiencias y hacer las correcciones necesarias para que el sistema funcione de la mejor manera en beneficio de la organización.

2.- BASE DE DATOS CONCEPTUAL

BASE DE DATOS CONCEPTUAL



2.1 INTRODUCCION DE LA BASE DE DATOS

En este punto se presentan los datos que van a ser el fundamento de información de todo el Sistema, ya que una vez diseñada la Base de Datos Conceptual, de ahí se puede derivar los reportes, consultas y controles necesarios.

Como mencionamos anteriormente, los dos ingredientes necesarios para hacer funcionar un sistema en una computadora son: los archivos y los programas.

Si se cuenta con una Base de Datos (conjunto de archivos) - completa y flexible, lo único que resta es programar la lógica con que deberán ser tratados dichos archivos. Se puede decir simbólicamente que se instruye a la computadora para que haga o deje de hacer algo.

Los archivos de datos son representativos del estado del Sistema de una empresa. Cuando los administradores deseen saber cuál es el estado de las funciones de una empresa, consultan los archivos, los cuales están grabados en discos magnéticos y son actualizados haciendo los movimientos periódicos que se requieran.

De ello se deriva la necesidad de tener los datos de una manera rápida y selectiva.

Para llegar a este diseño, antes debimos haber efectuado el análisis que nos permitiera definir qué es lo que se requiere como resultado o salida del sistema, es decir, qué es lo que se desea reportar del Sistema, esto es, lo que desea reportar o controlar: dicho análisis lo remitimos al punto 3 de este Capítulo (Diseño Informático) solo que preferimos poner en este punto la Base de Datos Conceptual con el objeto de hacer referencia a los archivos en el Diseño Informático.

A continuación describimos cada uno de los archivos así como su contenido.

2.2. DESCRIPCIÓN DE LOS ARCHIVOS

ARCHIVO MAESTRO DE PERSONAL

Este es el principal de los archivos ya que contiene una llave de acceso o primaria a la cuál se le conoce, con el número de nómina. Esta llave se relaciona con el archivo de capacitación, con la plantilla y con el de programación de cursos, estos a su vez con sus auxiliares.

También contiene datos como son el nivel de tabulador; en éste se asignan números del 1 al 80 el cuál sirve para saber en qué nivel jerárquico se encuentra (funcionario, empleado y obrero), el registro federal de causantes (este podría ser una segunda llave de acceso), también existen en ese mismo archivo el nombre del empleado, el número del IMSS y el sueldo.

ARCHIVO DE CAPACITACIÓN

Este como el archivo anterior tiene una llave de acceso que también es el número de nomina, después sigue la escolaridad donde se determina el grado de estudios de la persona como son: Primaria, Secundaria, Preparatoria, Carrera o Especialidad; después tenemos Título Profesional donde se define si tiene o no denominación del mismo, y por último se tiene el curso actual.

Este archivo tiene dos auxiliares, el primero tiene el nombre de Cursos tomados, el cual como los anteriores, también tiene una llave de acceso que es el número de nómina pero con un consecutivo, con el objeto de distinguirlo y que en un momento dado no lo rechace la máquina; cabe aclarar que la llave de acceso es la única y a cada registro le corresponde una y éste no puede repetirse en otra.

En seguida tenemos clave de curso y el porcentaje de asistencias. El segundo auxiliar se conoce con el nombre de Detección de Necesidades, este como el primer auxiliar tiene el número de nómina con su consecutivo, clave del curso y parámetro, el cual es una clave que se le asigna.

ARCHIVO C TABLA DEL TABULADOR

Este solo tiene el nivel tabulador donde el archivo maestro de personal se conecta y el sueldo. El tabulador es una lista en el cual se numera diferentes sueldos y cada puesto -- tiene un nivel inferior o superior

ARCHIVO DE EXPOSITORES

Se clasifica por una clave de expositor, su nombre, la clave de curso que imparte; clasificación promedio, Cantidad de Cursos; son los cursos que ha dado; luego tenemos la clave de Interno o Externo, esto significa si el curso se está impartiendo dentro o fuera de la empresa, y por último la clave del Instituto, con la cual nos podemos asociar al Archivo de Institución y al de Programación de Cursos.

ARCHIVO C TABLA DE CURSOS

Este contiene la clave del curso, la denominación; la cual es el nombre del curso y por último cuántas veces se han impartido estos cursos en la empresa.

ARCHIVO DE INSTITUCION

Este contiene en cada registro cada una de las instituciones que tiene contratada la empresa y se inicia con la clave del Instituto, el nombre de la Institución, su dirección y tele fono.

Este archivo tiene un auxiliar, el cual está formado por la clave del Instituto, su consecutivo, clave del curso y el costo de cada uno de los cursos que se imparten, el cual nos servirá para determinar el monto de la capacitación y así ejercer el monto del presupuesto.

ARCHIVO DE LA PLANTILLA

Tiene los siguientes datos:

Llave primaria, el número de plaza, el número de puesto, el número de nómina, jerarquía, la descripción genérica y expe

gráfica que serán utilizados para el análisis de puesto, clave de área y denominación.

Tiene un auxiliar de plantilla el cual se conecta con la clave de área y con el número de puesto (este a su vez se relaciona con la tabla de puestos), su consecutivo, una clave de tipo, refiriéndose a : H Habilidades, C Conocimientos, A Actitudes o Aptitudes, E Experimento, y su denominación, ejemplo.

Un contador tiene habilidades en manejo de la máquina sumadora, por último contiene la clave de curso, la cual se conecta con el archivo de tabla de cursos.

ARCHIVO C TABLA DE PUESTOS

Este contiene la clave de puesto, denominación, el nivel tabulador, si es inferior o superior.

ARCHIVO PRESUPUESTAL

Cada registro del archivo representa un curso que ya se dió, que se está dando, o que se va a impartir. Está constituida por la clave de registro, clave de curso (el cual se conecta con la tabla de curso), estatus (presente, pasado, futuro), local o ubicación, clave de institución, clave del expositor (este se relaciona con el archivo de expositores), la terminación, fecha de inicio y clave de área.

Este archivo tiene un auxiliar el cual se conecta con la clave de registro y su consecutivo; además está formado por el número de nómina (el cual se conecta con el maestro de personal) y la clave de asistencia.

ENTIDAD DE PRESUPUESTO

Contiene la clave de área, clave de partida; esta entidad nos permitirá determinar el presupuesto asignado, presupuesto - to comprendido y el presupuesto ejercido.

3. DISEÑO INFORMATICO

La realización de éste último tema dentro del desarrollo de nuestro trabajo es de vital importancia, ya que es en este tópico en donde realmente se va a estructurar y determinar el sistema de información que pretendemos realizar.

Por otra parte, nuestro sistema de información de capacitación y adiestramiento de personal basado en la computadora, está integrado básicamente de cinco módulos de igual importancia cada uno de ellos, estos módulos son:

1. El Inventario de Recursos Humanos.
2. La Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.
3. El Análisis y Descripción de Puestos.
4. El control de Cursos y Profesores.
5. El Seguimiento de Presupuesto.

A continuación, pasamos a describir cada uno de estos módulos.

I. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Desde nuestro punto de vista, consideramos que es de vital importancia hacer un análisis preciso de los datos que debe contener el inventario de recursos humanos, ya que éste tiene que servir de base para planificar la capacitación. Por esto, es necesario contar con cierta información elemental sobre el personal y las funciones que realiza. Por lo tanto, se requiere un perfil actual y potencial del colaborador.

El inventario de recursos humanos es un instrumento que nos ayuda a determinar con qué personal cuenta la empresa en un momento dado.

Datos que debe contener un inventario de Recursos Humanos:

- 1) Número de empleados en la categoría
- 2) Número de empleados que se necesitan en la categoría
- 3) Edad de cada empleado
- 4) Nivel de habilidad individual
- 5) Nivel de conocimiento individual
- 6) Actitud de cada empleado frente a su trabajo y frente a la empresa
- 7) Nivel de funcionamiento individual: calidad y cantidad
- 8) Nivel de habilidad y conocimiento individual para otras tareas
- 9) Posibles substituciones para ese puesto fuera de la compañía
- 10) Posibles substituciones para ese puesto dentro de la compañía
- 11) Tiempo de capacitación que se necesita para posibles substituciones
- 12) Tiempo de capacitación que se requiere para un principiante
- 13) Faltas de asistencia
- 14) Movimiento del personal en un tiempo dado
- 15) Especificación del trabajo.

Por lo tanto, tomando en cuenta los objetivos de nuestra investigación, consideramos necesario actualizar un archivo de re - cur - so - s humanos del personal de nuestra empresa prototipo, a tra - v - és de un censo anual.

Para lograr este fin, creemos necesario realizar la acu - ali - za - ción del inventario de recursos humanos en dos partes.

- 1) Por medio de la selección y el reclutamiento de personal se va a capturar la información de cada persona de nuestra em - pre - sa prototipo, en la computadora.
- 2) Anualmente, en un formato impreso de la computadora, en el cual el empleado nos actualiza sus datos.;

Etapas Para la Realización del Inventario de Recursos Huma - no - s.

- 1) Definir el archivo y los formatos
- 2) Hacer un programa para capturar la información inicial (sol - ici - tu - d de empleo)
- 3) Imprimir la forma (formato de censo)
- 4) Hacer un programa para actualizar el archivo
- 5) Diseñar un reporte de toda la información
- 6) Hacer un programa para que nos saque ese reporte

2. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Como se vió anteriormente en el proceso lógico de la función de capacitación, las necesidades de capacitación y adiestramiento de personal, constituye uno de los temas más difíciles o discutir con pleno acierto aunque se lleve a cabo una investigación detallada, también se señaló que la organización satisface en este aspecto, las necesidades de capacitación presentes y puede adelantarse a las necesidades futuras.

De esta manera, podemos decir que las actividades de capacitación son justificadas y saludable cuando realmente responden a las necesidades reales que tiene la empresa.

Tomando en consideración lo anterior, creemos que es necesario proporcionar la siguiente definición de lo que significa la detección de las necesidades de capacitación.

La detección de necesidades de capacitación en la primera etapa del proceso lógico de la función de capacitación del personal, tiene como objetivo encontrar o detectar la carencia y el número de personas que necesita capacitarse, dentro o fuera de la organización así como la descripción concreta de las funciones que van a ser capacitadas cada una de las personas que lo necesitan, esto, con el fin de que las personas puedan desempeñar sus labores de una manera más eficiente, para beneficio de ellas y de la organización en general.

CLASIFICACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

A manera enunciativa podemos definir que las necesidades de capacitación pueden clasificarse en :

1. Necesidades que tiene una persona dentro de la empresa.
2. Necesidades que tiene un grupo dentro de la empresa.
3. Las que requieran de una solución inmediata.

PROPÓSITO DE LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

El propósito de la determinación de las necesidades de capacitación es conocer con exactitud las deficiencias actuales

del personal, así como las necesidades futuras, contestando básicamente a las siguientes preguntas:

¿Quién necesita capacitación?

¿En qué área se necesita capacitación?

La determinación de necesidades debe informar de resultados concretos que son:

1. Número de personas que necesitan una capacitación determinada.
2. Descripción concreta de las actividades en que serán capacitados.
3. Razones que justifiquen esa capacitación.
4. Características de las personas que se van a capacitar.

Es importante aclarar que en la determinación de las necesidades de capacitación habrá algunas que serán obvias o manifiestas y éstas se podrán obtener en base exclusivamente a la observación directa, como por ejemplo, en el análisis de rotación de personal, los índices de jubilación etc., que nos hablan de la necesidad de capacitar a cierto número de personas para que ocupen los puestos que por una u otra razón están vacantes.

Otras necesidades que se deberán de detectar o descubrir ya que son tan obvias a éstas, les llamamos encubiertas y deberán ser objeto de un estudio o un análisis mayor.

Por otra parte, existe otra división sistemática que se propone para realizar la labor de la investigación de necesidades de capacitación, esta es la de: HECHOS Y METODOS.

Los primeros son todos aquellos sucesos que se realizan dentro de la empresa y que nos permiten conocer directa o indirectamente las necesidades de la misma, como por ejemplo de estos hechos podemos mencionar las siguientes.

1. Las que demandan una solución futura.
2. Las que requieren actividades de entrenamiento.
3. Las que exigen una instrucción sobre la marcha.

INFORMACION DE LA ADECUADA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

La correcta determinación de las necesidades de capacitación es importante por las siguientes razones:

- a) Ahorra tiempo y dinero
- b) Permite que las actividades de capacitación y adiestramiento se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- c) Proporciona los antecedentes necesarios para la elaboración de los programas de capacitación que la organización requiera.

Es fundamental y dependerá en gran parte del grado de eficiencia con que sus recursos humanos estén cumpliendo sus tareas que les han sido asignadas.

Cuando estos recursos no están rindiendo lo esperado existirán problemas que es importantísimo detectar como por ejemplo:

Costos elevados.

Desperdicios excesivos.

Producción insuficiente.

Falta de cooperación.

Estos problemas pueden originarse en causas personales o propias de la organización. Cuando se derivan de la carencia de conocimiento, habilidades o actitudes personales estaremos hablando de necesidades de capacitación.

1. Los empleados de nuevo ingreso.
2. Rotación y transferencia de personal.
3. Expansión de la empresa.
4. Resultados de exámenes, etc.

Los segundos métodos son todas aquellas técnicas que nos ayu

den a investigar y determinar las necesidades de educación.

Como ejemplo de estos métodos tenemos los siguientes:

1. Discusión en grupo
2. Consultores externos
3. Comité especial
4. La encuesta
5. El cuestionario
6. La entrevista, etc.

3. ANALISIS DE PUESTOS

Este t3pico lo incluimos dentro de nuestro trabajo debido a que constituye un instrumento que sirve para detectar las necesidades de capacitaci3n, adiestramiento y desarrollo de personal.

Tomando en cuenta lo anterior, por medio del an3lisis de - puestos se van a lograr obtener, las carencias, el n3mero de per- sonal y las actividades en que se debe capacitar a ese personal, para que de esta manera logren realizar su trabajo eficientemente

El an3lisis de puestos es un m3todo cuya finalidad estriba - en determinar las actividades que se realizan en el puesto. los - REQUISITOS: (Conocimientos, Experiencias, Habilidades entre - otras), que debe satisfacer la persona que va a desempe1arlo con 3xito y las condiciones ambientales que privan dentro de la orga- nizacion.

PROPOSITO DEL ANALISIS DE PUESTOS

El principal prop3sito y finalidad del an3lisis de puestos - es exactamente como su nombre lo indica, analizar puestos y no - personas, determinando con la mayor exactitud en qu3 consiste el desarrollo de funciones de cada uno de los puestos a analizar y - ver la importancia de los mismos con relaci3n de todos los dem3s.

IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE PUESTOS

El an3lisis de puestos responde a una urgente necesidad de - las empresas para organizar sus trabajos eficazmente porque es in- dispensable conocer con toda precisi3n lo que cada trabajador ha- ce y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Es importante tambi3n porque:

Delimita obligaciones

Precisa cualidades y responsabilidades

Permite al departamento de personal el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar.

CONTENIDO DE ANALISIS DE PUESTOS

1. IDENTIFICACION O ENCABEZADO: Este punto contiene los datos - de identificación del puesto. Estos se refieren a los si - guientes puntos principales:
2. TITULO DEL PUESTO: Adscripción, ubicación, se expresará el departamento, sección en que se desarrolle el trabajo. - Jerarquía, suele analizarse el título del funcionario a - quién reporta, a los puestos que informa.
3. DESCRIPCIÓN GENERAL: Consiste en una aplicación de las actividades del puesto, considerado como un todo. Suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales; debe ser muy breve.
4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA: Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto.
5. ESPECIFICACION DEL PUESTO: En este punto se consignan los - requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, como por ejemplo, la escolaridad y conocimientos, la experiencia, requisitos, responsabilidad, condiciones de trabajo, etc.
6. EL PERFIL: Consiste en determinar el probable candidato a - ocupar el puesto, señalando los requisitos físicos y las características psicológicas que requieren cada uno de los can didatos.

UTILIZACION DEL ANALISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos se utiliza principalmente en los si - guientes aspectos o actividades:

- En la selección de personal, principalmente en la evaluación de solicitudes, en la preparación de entrevistas y - en detalles para reclutamiento.
- Es útil también en estudios sobre el puesto, principalmen - te en evaluación y salarios e incentivos.

Es útil también la capacitación en los aspectos siguientes:

Composición de cursos.

Planes de adiestramiento.

Planes de entrenamiento.

Planes de desarrollo.

Necesidades de métodos pedagógicos.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ANALISIS DE PUESTOS

Ventajas.

El análisis de puestos permite coadyuvar en muchas de las actividades de personal, como son: la selección de personal, estudios sobre el puesto y la capacitación, entre otras.

Delimita obligaciones del trabajador precisando de manera cualitativa y cuantitativa las peculiaridades de quién deba realizar la función.

Desventajas.

Propicia la automatización del individuo, matando su iniciativa.

Su elaboración y mantenimiento es costoso, se desactualiza fácilmente.

4. CONTROL DE CURSOS Y PROFESORES

El cuarto módulo de nuestro modelo de capacitación y adiestramiento de personal, se encuentra integrado principalmente por cuatro archivos principales que son:

- a) Archivo de cursos.
- b) Archivo de instructores.
- c) Archivo de instituciones.
- d) Archivo de programación de cursos.

A continuación pasamos a describir cada uno de los archivos anteriormente señalados.

ARCHIVO DE CURSOS

El archivo de cursos dentro de nuestro modelo de capacitación y adiestramiento es de gran importancia ya que tiene como función principal recabar todos aquellos datos que se relacionan con los cursos, para llevar un efectivo control de los mismos.

Este archivo tomando en cuenta lo anterior debe contener los siguientes datos:

La clave o número de cada uno de los cursos.

El nombre de los cursos.

El horario y fecha en que se imparte cada uno de los cursos.

ARCHIVO DE INSTRUCTORES

Este archivo por otra parte contiene los siguientes datos:

Una clave con el número del instructor.

El nombre del instructor.

La clave de la materia que va a impartir.

Sus calificaciones de cursos impartidos.

Una clave en el caso de ser instructor externo, para que apunte hacia el archivo de instituciones.

ARCHIVO DE PROGRAMACION DE CURSOS

Este archivo se estableció con el propósito de llevar un control preciso de los cursos que se dan, que estoy dando y que voy a dar.

Este archivo por otra parte debe contener los siguientes datos.

Clave de curso, la cual debe de coincidir con el archivo de curso.

Una clave de status, para saber si ese curso ya se dió, si se está dando o si se va a dar.

La localización del lugar donde se da el curso.

En caso de que el curso se esté dando afuera de la empresa, una clave del instituto.

Clave de quién lo está dando.

Clave de horario.

Clave del curso.

El historial del alumno, con su número de nómina.

ARCHIVO DE INSTITUCIONES

Este archivo tiene como objetivo llevar el control de las - instituciones que pueden ser seleccionadas para contratar sus servicios.

5. SEGUIMIENTO DE PRESUPUESTO

Este módulo tiene como objetivos principales:

- Llevar un control presupuestal por área totalmente calendarizado.
- Planear el presupuesto de capacitación por cada área de la empresa.
- Controlar el presupuesto ejercido.

Este módulo termina con la completa realización de sus etapas respectivas.

Tomando en cuenta lo anterior, pasamos a definir el control de presupuesto, como la combinación de procedimientos y técnicas por medio de las cuales, se determinan diferencias o desviaciones en los presupuestos realizados, estudiando sus causas, para que a través de una adecuada planeación, coordinación y control constante, se mejoren todas las funciones y operaciones del departamento de capacitación y adiestramiento de personal.

A continuación pasamos a mencionar algunas ventajas de la aplicación del control de presupuesto:

1. Sirven para planear costos y gastos de la capacitación y adiestramiento.
2. Nos van a mostrar los fondos que se requieren para llevar a cabo las operaciones de la capacitación y adiestramiento.

Una vez que se han establecido las ventajas del control de presupuesto, es necesario establecer a continuación los objetivos del control de presupuesto:

- a) Realizar un esfuerzo sistemático por parte del jefe del departamento de capacitación y adiestramiento para llevar a cabo los planes, programas y presupuestos.
- b) Detectar las anomalías del manejo de los presupuestos en el departamento de capacitación y adiestramiento
- c) Tener una herramienta que nos permita la medición de lo planeado con lo obtenido.

Una vez mencionadas las ventajas y los objetivos del control de presupuestos, pasamos a determinar las etapas del control de presupuesto. Tomando en cuenta lo anterior, tenemos que la primera etapa del control de presupuesto es:

LA PLANEACION INTEGRAL DE ACTIVIDADES

Esta etapa consiste en establecer un programa de todas las actividades de la empresa o en su caso, de un departamento. Este programa está compuesto por tres etapas principales — que son:

- a) Determinar los objetivos de la empresa.
- b) Señalar los cursos de acción y procedimiento que permitan alcanzar esos objetivos.
- c) Finaliza con la expresión cuantitativa de dichos objetivos — de los respectivos presupuestos.

Como segunda etapa de control de presupuesto tenemos:

LA MEDICION DE LA EJECUCION DE OPERACIONES

Esta segunda etapa debe hacerse de tal manera que las desviaciones se detectan oportunamente, se refiere a los puntos — claves por donde se debe aplicar el control y pueden ser asignados a la persona responsable de la realización de los planes.

Como tercera etapa del control de presupuesto está:

LA CORRECCION DE LAS DESVIACIONES:

Esta etapa se lleva a cabo cuando la persona responsable conoce exactamente dónde deben aplicarse las medidas correctivas en la asignación de las funciones individuales o de grupo.

Para lograr esto, es necesario, que todas las personas responsables cuenten con la información eficiente y oportuna.

Como cuarto módulo de nuestro modelo de capacitación y adiestramiento de personal:

Esta el control de presupuesto el cual es de vital importancia para el desarrollo de nuestro trabajo, debido a que va a constituir para nosotros un parametro importante para:

- a) Planear el presupuesto de capacitación de cada área de la em
presa.
- b) Llevar un control presupuestal por área.
- c) Controlar el presupuesto ejercido.
- d) Para ver cuánto nos va a costar la siguiente etapa de la ca-
pacitación.

La idea general de este tópico es realizar un ciclo anual, -
en el cual, previo a que empiece el registro anual, se hace un -
análisis a través de cédulas de presupuestación para ver cuánto -
se requiere gastar en capacitación para el siguiente ejercicio.

Posteriormente, con la recopilación de cédulas y la informa-
ción del departamento de capacitación, se hace un presupuesto pro
puesto, el cual es un cuadro calendarizado por áreas y que tiene
que autorizar el gerente de finanzas o la persona indicada a par-
tir de aquí, tenemos un presupuesto asignado para todo el año.

Presupuesto Asignado = Presupuesto Comprometido X
Presupuesto Ejercido

Posteriormente, cuando el curso es planeado automáticamente,
el presupuesto se ve comprometido, y cuando el curso se paga auto
máticamente el presupuesto queda ejercido y debe hacerse un repor
te de avance.

El presupuesto se va hacer mensualmente y por área debido a
que no es justo que unas áreas se gasten más que otras. Después
de esto se hacen interprogramas. En fin, esta es la mecánica del
presupuesto.

Datos que debe contener el control presupuestal:

1. Clave de partida que nos indica en qué área está asignado -
ese presupuesto.
2. Lo presupuestado en dinero por mes.
3. Nombre del área o gerencia.
4. Registros, tantos por área.

ETAPAS DE CONTROL PRESUPUESTAL

1. Diseño y aplicación de la cédulas de presupuestación
2. Tabulación y condensación de dichas cédulas.
3. Programas para capturar el presupuesto.
4. Formulario para recolectar lo comprometido.
5. Programa para darle mantenimiento al archivo prepuesto.
6. Diseño del reporte del ejercicio del presupuesto y hechura del presupuesto correspondiente.

M O D U L O I

- 3.I. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS
- 3.I.1. DEFINICION DEL ARCHIVO MAESTRO DE PERSONAL Y DE CAPACITACION.
- 3.I.2. INSTRUIR A LA MAQUINA PARA CAPTURAR LA SOLICITUD DEL EMPLEADO
- 3.I.3. DISEÑAR EL FORMATO PARA APLICAR UN CENSO E INSTRUIR A LA MAQUINA PARA IMPRIMIR DICHO FORMATO, ASI COMO - SU APLICACION
- 3.I.4. PROGRAMA PARA ACTUALIZAR EL ARCHIVO DISEÑAR UN REPORTE CON INFORMACION ACTUALIZADA E INSTRUIR A LA - MAQUINA PARA QUE LO IMPRIMA

Este módulo se inicia con la definición del maestro de personal y capacitación, ya que es el archivo base que sustentará toda la información necesaria para llevar a cabo el módulo en cuestión (3.I.1.).

Subsecuentemente se instruye a la máquina para capturar los datos provenientes de la solicitud de empleo.

Dicho documento fuente deberá corresponder con el archivo - maestro de personal en cuanto a contenido y orden. (3.I.2.).

Posteriormente se diseña un formato que deberá ser impreso, por el computador para lo cual se programa la máquina.

Así mismo, en esta etapa se lleva a cabo la aplicación de - dicho formato o cuestionario. (3.I.3.).

Ahora, tomando como documento fuente el formato anterior, se elabora un programa para actualizar el archivo. En éste punto - contaremos con la información completamente integrada en el archivo.

Por lo que se procede a diseñar un reporte con la informa - ción actualizada programando al computador para que imprima dicho reporte. (3.I.4.).

3.1.1. DEFINICION DE ARCHIVO MAESTRO DE PERSONAL Y DE CAPACITACION

MODULO I

ARCHIVO MAESTRO DE PERSONAL

El archivo maestro de personal contiene datos generales del empleado, tales como registro federal de causantes, la clave del puesto que ocupa, su dirección, entre otros.

En este archivo la llave primaria es el número de empleado.

DATOS QUE CONTIENE EL ARCHIVO

No. de empleado

R.F.C.

Nombre del empleado

Dirección

Telefono

A-CYAOI

Fecha de Nacimiento

Nacionalidad

Sexo

Estado Civil

No. de Cédula Profesional

Afiliación del Seguro Social

Sueldo Mensual

3.1.2. SOLICITUD DE EMPLEO

Nombre _____
apellido paterno apellido materno nombre
Puesto que solicita _____
Sueldo deseado _____

I. Datos personales _____
Domicilio, calle: _____ No. _____
Colonia: _____ Z.P. _____
Teléfono, casa: _____ oficina _____
Lugar y fecha de nacimiento _____
Nacionalidad _____ sexo _____ edad _____
Estado Civil _____ estatura _____

II. Documentos _____
reg. fed. de causantes _____ No. de afiliación IMSS _____
No. de cartilla militar _____ No. lic. de manejo _____
Título profesional _____
No. de cédula profesional _____

III. Datos familiares _____
Nombre del padre _____ edad _____
Domicilio actual _____
Escolaridad _____ ocupación _____
Lugar de trabajo _____
Nombre de la madre _____ edad _____
Domicilio actual _____
Escolaridad _____ ocupación _____
Lugar de trabajo _____

HERMANOS

Nombre	edad	escolaridad	ocupación	lugar de trabajo o estudio
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

Nombre del cónyugue _____
 Lugar de nacimiento _____ edad _____
 Escolaridad _____ ocupación _____
 Lugar de trabajo _____
 Domicilio _____

HIJOS

Nombre	edad	escolaridad	ocupación	lugar de trabajo o estudio
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

IV. ESCOLARIDAD

grado	1.- nombre de la escuela		fechas de	años a	cur- sos	documen- to rec.
	2.- ubicación					
primaria	1.- _____		_____	_____	_____	_____
	2.- _____					
secundaria	1.- _____		_____	_____	_____	_____
	2.- _____					
comercio	1.- _____		_____	_____	_____	_____
	2.- _____					
preparatoria	1.- _____		_____	_____	_____	_____
	2.- _____					
profesional	1.- _____		_____	_____	_____	_____
	2.- _____					
otros	1.- _____		_____	_____	_____	_____
	2.- _____					

Cursos especiales (especifique nombre y duración) _____

Pasante _____ Titulado _____
¿Estudia actualmente? _____ especifique _____ horario _____
¿Que proyecto tiene para perfeccionar su especialidad? _____

V. IDIOMAS, MANEJO DE EQUIPO

IDIOMAS	habla		escribe		traduce	
	bién	regular mal	bién	regular mal	bién	regular mal
1.-	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2.-	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3.-	_____	_____	_____	_____	_____	_____

máquinas que maneja; de escribir _____ sumadora _____ contabilidad _____
otro instrumento: 1. _____ 2. _____ 3. _____

VI. EXPERIENCIA LABORAL (empleo actual)

Nombre de la empresa _____
Dirección _____ telefono _____
Fecha de ingreso _____ fecha de salida _____
Sueldo inicial _____ sueldo final _____
Puesto inicial _____ puesto final _____

Experiencia laboral (empleos anteriores) empiece por el último.

Nombre de la empresa _____
Dirección _____ Telefono _____
Fecha de ingreso _____ fecha de salida _____
Sueldo inicial _____ sueldo final _____
Puesto inicial _____ puesto final _____
Principales funciones desempeñadas _____
¿supervisó personal? _____ cuántos? _____ manejó fondos? _____ cuánto _____
causa de separación _____
Tiempo que estuvo sin trabajar _____ causa _____
Nombre y puesto del último jefe inmediato _____

Nombre de la empresa _____
Dirección _____ teléfono _____
Fecha de ingreso _____ fecha de salida _____
Sueldo inicial _____ sueldo final _____
Puesto inicial _____ puesto final _____
Principales funciones desempeñadas _____
Supervisó personal? _____ cuántos? _____ Manejó fondos? _____ cuánto _____
Causas de separación _____
Tiempo que estuvo sin trabajar _____ causas _____

Nombre y puesto del último jefe inmediato _____

VII. SOCIOECONOMICO

¿Con quién vive usted? _____ No. de personas que -
dependen de ud. y parentesco _____
vive ud. en a) casa propia b) de su familia c) huéspedes d) ren-
tada, pago mensual \$ _____ hipoteca _____
¿Con cuánto contribuye al presupuesto familiar? _____
¿Cuánto suman sus gastos personales? _____
¿Cuánto vale aproximadamente su patrimonio y en qué está represen-
tado? _____
¿Cuánto suman sus deudas actuales y por qué conceptos _____
_____ pagos mensuales? _____
tiene coche propio? _____ marca _____ modelo y año _____
ingresos actuales mensual _____ anual _____
tiene otros ingresos? _____ ¿Cuánto mensual? _____ por qué con-
cepto? _____
¿Pertenece o ha pertenecido a clubes o sociedades deportivas, cul-
turales o políticas? _____ cuáles _____
¿Cuál es su afición principal? _____
¿Le gusta leer? _____ lectura de qué tipo _____
¿De sus trabajos anteriores cuál le agradó más y por qué _____

¿De sus trabajos anteriores cuál la desagradó más y porqué? _____

¿Porqué cree usted que es el indicado para ocupar el puesto que -
solicita? _____

¿Ha sido ud. afianzado? _____ ¿donde? _____

¿Ha estado en el extranjero? _____ ¿porqué motivo? _____

VIII. . REFERENCIAS

NOMBRE	OCUPACION	DOMICILIO	TELEFONO
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

firma del solicitante

3.2.5.

ENTRADA

EL SEGUNDO
AUXILIAR DE
CAPACITACION

Se va leyendo el ar -
chivo de acuerdo al -
área administrativa,
de principio a fin y
se va haciendo un -
acumulado de frecuen -
cias por materia, -
se guarda en una ta -
bla interna de la -
computadora y así su -
cesivamente hasta -
que se termina el ar -
chivo.

Una vez que esto su -
cede se determina -
cuál es la moda es -
decir, cuál fue el va -
lor del número, que
se repitió varias ve -
rias veces y en base
a esto se grava el -
diagnóstico y por úl -
timo se vacía la ta -
bla en el formato -
preestablecido.

SALIDA

REPORTE
CONDENSADO

PF-CYAO7

3.2.4.

EMPRESA PROTOTIPO DE APLICACION			FECHA
REPORTE: R-CYAO4 REPORTE CONDENSADO			
AREA ADMINISTRATIVA	MATERIA	PARAMETRO	DIAGNOSTICO

M O D U L O I I I

- 3.3 ANALISIS DE PUESTOS
- 3.3.1. INSTRUIR A LA MAQUINA PARA LA -
 CAPTURA DE LA PLANTILLA
- 3.3.2. DISEÑAR UN FORMATO QUE SERVIRA
 PARA RECOLECTAR LA INFORMACION
 PERTINENTE DE UN ANALISIS DE -
 PUESTOS
- 3.3.3. CAPTURAR Y MANTENER EL ARCHIVO
 AUXILIAR DE PLANTILLA
- 3.3.4. IMPRIMIR LA FORMA DEL PERFIL -
 DEL EMPLEADO
- 3.3.5. DISEÑAR UN REPORTE QUE NOS PER
 MITA VER LA COMPOSICION DE CUR
 SOS

Para instrumentar este módulo se hace necesario establecer una plantilla, por ello, entendemos un archivo de plazas y puestos. Luego se incluye a la máquina para capturar dicha plantilla (3.3.1.).

Acto seguido, se diseña un formato que servirá de cuestionario para recolectar la información pertinente a un análisis de puestos (3.3.2.).

Se preparará a la máquina para capturar y mantener un archivo - auxilio de plantilla, el cual va a contener el desglose de conocimientos, experiencias y habilidades que se requieren como perfil de la empresa que va a desempeñar dicho puesto (3.3.3.).

Se diseña una hoja o forma del perfil del empleado y se imprime a la máquina para imprimirlo (3.3.4.).

Finalmente, diseñamos e instrumentamos un reporte que nos permita ver la composición de cursos a partir de la información contenida en los archivos (3.3.5.).

3.3.1.

No. DE PLAZA _____

No. DE PUESTO _____

No. DE NOMINA _____

JERARQUIA _____

DESCRIPCION GENERICA _____

DESCRIPCION ESPECIFICA _____

CLAVE DE AREA _____

DENOMINACION _____

P-CYA06

3-3.1.

CLAVE DE AREA _____

CLAVE DE PUESTO _____

CONSECUTIVO _____

CLAVE TIPO _____

DENOMINACION _____

CLAVE DE CURSO _____

P-CYA07

PROGRAMA: PF-CYA07

ENTRADA

DOCUMENTO
FUENTE

Este programa al igual que los anteriores, nos permitirá presentar una pantalla cuyo formato es similar al documento fuente y con el cual el operador de la terminal capturará los datos iniciales de una plantilla. Deberá validar la llave, que es el número de plaza, en base a su significancia, esto es, que los números que ahí se contengan sean números que representen una unidad administrativa.

Por ejemplo 1000 representa la Dirección Gral., el 1100 representa la primera dirección que reporta a la Dirección Gral, y así sucesivamente. Luego, deberá revisar que el número de puesto exista en la tabla correspondiente; también hará lo mismo con el No. de Nómina....

SALIDA

ARCHIVO DE
PLANTILLA

PROGRAMA: PF-CYA08

ENTRADA

ARCHIVO DE
PLANTILLA

La forma de operar es
te programa es la si-
guiente:

Solicita la llave -
(clave de plaza), y -
se busca en el archi-
vó. En caso de no -
existir se manda el -
mensaje correspondien-
te.

Ahora bien, si en la
llave se agrega tam-
bien el consecutivo,
la máquina nos presen-
tará 10 registros del
archivo auxiliar a -
partir del número que
se digitó empleando -
la pantalla P-CYA07.

En ese momento la má-
quina espera a que el
operador efectúe los
cambios que desee.

Una vez que el opera-
dor transmite, el pro-
grama deberá determi-
nar si hubo o no hubo
cambios. Si los hubo
se reescribe el regis-
tro en el archivo, en
caso contrario, no se
reescribe; y así suce-

SALIDA

ARCHIVO DE
PLANTILLA ACTUA-
LIZADO Y REPOR-
TE DE VALIDA -
CION

sivamente hasta que -
se transmita una pan-
talla en blanco (esto
es, que el programa -
asume que ya terminó)
revisando que exista
en el Archivo Maestro
de Personal; o tam-
bién, en su defecto,
marcará error en el -
número de persona que
está dada de baja.

Valida que sea una -
jerarquía válida:

F-Funcionario

E-Empleado

O-Obrero

Se presentará la pan-
talla P-CYA06 en don-
de vienen los datos -
referentes al Archivo
de Plantilla.

Después viene la pan-
talla P-CYA07 que con
tiene todos los datos
referentes a sus habi
lidades, conocimien
tos, experiencias, ac
titudes y aptitudes.

3.3.2. DEPARTAMENTO DE CALIFICACION Y ADIESTRAMIENTO
ANALISIS DE PUESTOS

F-CYAO3

FECHA _____

1. GENERALIDADES

1.1 Denominación de puesto _____

No. de Puesto _____ No. de Plaza _____

No. de Nómina _____

1.2 Jerarquía _____

2. DESCRIPCION GENERICA

3. DESCRIPCION ESPECIFICA

4. REQUERIMIENTOS

4.1 Habilidades _____

4.2 Conocimientos _____

4.3 Experiencias _____

5. CONDICIONES DE TRABAJO

5.1 Ambiente de Trabajo _____

5.2 Riesgos de Trabajo _____

6. PERFIL

3.3.3.

PROGRAMA: PF-CYAO9

ENTRADA

PANTALLA
P-CYAO7

Se presenta la pantalla P-CYAO7. El operador deberá llenarla con las claves correspondiente. Se lee la pantalla. Con el número de plaza se hace una búsqueda en la plantilla para ver si esa clave existe. Si no existe nos envía el mensaje: "No de plaza inválido....repetir".....

En caso contrario, con cada línea de la pantalla fórmula un registro del archivo de la plantilla y lo escribe.

Cada vez que lee una línea de la pantalla pregunta si la variable consecutivo es igual a fin.

En caso afirmativo, termina; en caso contrario, reinicia este ciclo.

Para cambiar o dar correcciones, se presenta la misma pantalla (P-CYAO7), con un mensaje que le diga al operador:

SALIDA

ARCHIVO AUXILIAR
DE PLANTILLA Y -
SU REPORTE DE VALIDACION

"Dar la clave del No.
de Plaza".....

Luego se busca que -
exista en la planti -
lla; de no ser así, -
se mandará el mensaje
correspondiente.

Ahora bien, si está, -
lee 10 registros y -
llena la pantalla y -
se manda el mensaje -
al operador: "Efectúa
sus cambios".

En caso de dar un con
secutivo, con ello se
asume que a partir de
ese consecutivo va a
dar los registros.

Tanto en altas como -
en bajas es válida -
que la clave del tipo
sea: C Conocimien -
tos, H Habilidades ó
E Experiencias, y se
verifica también que
la clave de puesto -
exista en el archivo
o tabla de puestos.

3.3.4. DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
PERFIL DEL EMPLEADO

F-CYAO4

No. de Nómina _____ Area Admva. _____

Fecha _____ Puesto _____

Nombre del Empleado _____

Edad _____ Sexo _____ Estado Civil _____

Habilidades

1. _____

2. _____

3. _____

Conocimientos

1. _____

2. _____

3. _____

Experiencias

1. _____

2. _____

3. _____

Rasgos Físicos Deseables

Características Psicológicas Deseables

Aprobó _____ Firma _____

No. DE PLAZA _____

P-CYA08

PROGRAMA: PF-CYA10

ENTRADA

PANTALLA
P-CYA08

Se presenta la pantalla P-CYA08 donde se le solicita al operador que dé la clave (no. de plaza), y una vez leída ésta, se busca en el archivo de plantilla.

Si no existe, se manda el mensaje correspondiente. Si existe, toma del archivo de plantilla su puesto y busca su denominación en la tabla de puestos.

Con el no. de nómina se conecta el Archivo Maestro de Personal y sustrae los siguientes datos; nombre, área, puesto, edad, edo. civil, sexo. Con esa información escribe el primer cuadro del informe.

SALIDA

PERFIL DEL
EMPLEADO

Luego, lee los datos en el auxiliar de -
plantilla, todos -
los consecutivos -
asociados a ese número de plaza y formula el cuerpo del reporte, es decir, -
denominaciones de -
las habilidades, de -
nominaciones de los conocimientos de -
las experiencias.

Luego, se vuelve a -
presentar la pantalla en blanco solicitando otro no. de plaza.

Una vez que está -
listo el impreso, -
se envía el mensaje "Impresión lista...
.....continúe".

Si el operador en -
vía en blanco la -
pantalla, se termina el ciclo.

3.3.5.

PROGRAMA: PF-CYA11

ENTRADA

PLANTILLA,
AUXILIAR DE PLAN
TILLA, TABLA DE
PUESTOS

Se va leyendo el ar -
chivo de plantilla en
su orden natural, es
decir, por áreas y -
por puesto. Se sus -
trae la denominación
del puesto y luego se
leen los registros -
del auxiliar de plan -
tilla correspondiente
a ese puesto y con -
ello se van armando -
las líneas de impre -
sión y se escriben.

El programa verifica
cuando cambia el pues
to para hacer un cor -
te de control y de la
misma forma lo hace -
con el área.

Cuando hay cambio de
área imprime un pié
de página con total -
de puestos y total de
cursos, y así sucesi -
vamente, hasta llegar
al final de la planti
lla.

SALIDA

REPORTE DE COM
POSICION DE CUR
SOS

MODULO IV

- 3.4. CONTROL DE CURSOS Y PROFESORES
- 3.4.1. HACER UN PROGRAMA PARA CAPTURAR LA INFORMACION INICIAL
- 3.4.2. DISEÑAR LISTA DE ASISTENCIA, INVITACIONES Y CALENDARIO
- 3.4.3. DESCRIPCION DEL PROGRAMA PARA LOS REPORTES ANTERIORES
- 3.4.4. HACER UN PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PARA EXPOSITORES, INSTITUCIONES Y CURSOS
- 3.4.5. DISEÑO DE LISTADO Y PANTALLAS DE CONSULTA Y RECHURA DE PROGRAMAS - PARA OBTENERLOS

Tenemos que a partir del Inventario de Recursos Humanos, de la detección de necesidades y análisis de puestos, se hace un plan o programa de cursos, el cual indica, cosas tales como, qué personas van a tomar el curso, en dónde se va a realizar, qué persona lo va a impartir, qué tipo de institución imparte ese curso, el costo del curso, entre otros.

Lo cual deberá capturarse a través del programa correspondiente (3.4.1.).

Después de ello se diseñan las listas de asistencia y las invitaciones a la gente que va a tomar el curso y un reporte que nos permita validar lo capturado; así mismo, se diseñará un calendario de cursos (3.4.2.).

Posteriormente se describe el programa o los programas que emiten los reportes anteriores (3.4.3.).

En este punto se hace necesario definir o establecer archivos auxiliares para controlar la información de instituciones y expositores que imparten cursos, de la misma manera se requiere un programa de mantenimiento para dichos archivos (3.4.4.).

Como último punto se diseñan algunos reportes suplementarios (3.4.5), y pantallas de consulta y se elaboran los programas correspondientes.

3.4.1.

PROGRAMA: PF-CYA12

ENTRADA

PLAN DE
CURSOS

Se presenta la pantalla P-CYA06 y se espera a que el usuario digite la llave, la cual se valida. En caso de estar incorrecta se envía el mensaje: "Llave Invalida.....Repetir".

En caso contrario se espera a que el usuario digite toda la información y se mueven los datos correspondientes al archivo respectivo.

En el talón donde vienen los consecutivos y los números de nómina se verifican dos cosas:

- 1) Que los consecutivos no se repitan
- 2) Que los números de nómina existan en el maestro de personal.

SALIDA

ARCHIVO DE
PROGRAMACION
DE CURSOS Y
SU AUXILIAR

En el talón de las -
personas que van a to -
mar los cursos, el -
programa verifica si
trae la palabra FIN.
Si no trae la palabra
FIN, mueve los datos
a los archivos respec -
tivos y les graba y -
vuelve a presentar la
pantalla repitiendo -
la primera parte lle -
na y la segunda parte
la presenta en blan -
co.

LLAVE DE ACCESO _____

CLAVE DE CURSO _____ STATUS _____

LUGAR O LOCAL _____

CLAVE DE INSTITUTO _____

CLAVE DE EXPOSITOR _____ DURACION _____

FECHA DE INICIO _____

CONSECUTIVO	No. NOMINA	CONSECUTIVO	No. NOMINA
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

P-CYA09

EMPRESA PROTOTIPO DE APLICACION

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

RE: RTE: R-CYAO5

CURSOS ADECUADOS PARA UN PUESTO

Area Administrativa	Puesto	Denominación del Curso
FINANZAS	Gerente Subgerente	Estructura Financiera Control Presupuestal
PRODUCCION	Gerente Subgerente	Planeación de la Producción Control de la Producción
MERCADOTECHIA	Gerente Subgerente	Administración de Ventas Canales de Distribución
RELACIONES HUMANAS	Gerente Subgerente	Reclutamiento y Selección de Personal Valuación de Puestos

5.4.2

CONTROL DE ASISTENCIAS

CLAVE DEL CURSO _____ SECUENCIA _____ CLAVE DE LA INST. _____
 FECHA DE INICIO _____ TERMINACION _____ LUGAR _____
 DE _____ A _____ DRS. Y DE _____ A _____ DRS.
 CLAVE DEL INSTRUCTOR _____ NOMBRE _____

OBJETIVO: OBSERVAR LA ASISTENCIA DE LOS PARTICIPANTES EN EL CURSO O SEMINARIO

INSTRUCCIONES

1. SE COLOCARA UN UNO CUANDO ASISTA LA PERSONA
2. UN CERO CUANDO NO ASISTA, LLEGUE MEDIA HORA DESPUES DE INICIADA LA SESION O ABANDONE LA MISMA SIN PREVIO AVISO AL INSTRUCTOR
3. EL NUMERO DOS INDICARA QUE EL PARTICIPANTE TUVO DE 15 A 30 MINUTOS DE RETARDO
4. LA ASISTENCIA SE DEBERA VERIFICAR ANTES Y DESPUES DE LA SESION

CLAVE Y No. NOMINA	NOMBRE	DIAS	TOTAL	SESIONES	TOTALES

I N V I T A C I O N

No. de N6mina _____ Nombre _____
Clave del Curso _____

El Departamento de Capacitaci6n y Adiestramiento le Extiende la -
Invitaci6n para Participar en el Curso:

Que se llevara' a cabo en: _____

En el periodo _____ Horario _____

En Caso de no poder asistir, cruzar con una X en el cuadro corre^g
pondiente, a la 6 las razones . principales que le impidan hacerlo

1. _____ Excesiva carga de trabajo
2. _____ Actividades relacionadas con el programa operativo : -
anual
3. _____ Vacaciones
4. _____ Viaje por motivos de trabajo
5. _____ Inaccesibilidades del jefe inmediato
6. _____ Falta de inter6s en los cursos o seminario
7. _____ Incapacidad m6dica
8. _____ Otro Especifique _____

Favor de entregar la presente debidamente autorizada al dfa si -
guiente de recibirla, en el departamento de Capacitaci6n y Adies-
tramiento, para confirmar su participaci6n e incluir en las lis-
tas definitivas.

A T E N T A M E N T E

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

FIRMA DE ENTERADO

FIRMA DE JEFE INMEDIATO

CALENDARIO

NOMBRE DEL CURSO	DURACION	LUGAR DE INSCRIPCION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC

3.4.3.

PROGRAMA: PF-CYA13

Con los datos capturados en el puesto 3.4.1; y conservados - en los archivos correspondientes (ver base de datos), es posible que el computador emita automáticamente las formas diseñadas en el punto 3.4.2.

Por cada listado o forma se debe elaborar una rutina como la que a continuación se describe:

ENTRADA

PROGRAMACION
DE CURSOS

AUXILIAR DE
PROGRAMACION
DE CURSOS

I. Listas de Asisten
cia:

Se lee un registro - del archivo A-CYA10, y con él se conforma el encabezado, es decir, fecha de inicio, de terminación. Después, se leen sus registros - activos del auxi - liar A-CYA011 y se empieza a formar el cuerpo de lista.

2. Invitaciones:

El programa solicita la clave del - curso del cual se van a derivar invi - taciones. Se va le - yendo el archivo - A-CYA10 de capacita - ción y se arreglan o se conforman de - acuerdo a la forma

SALIDA

REPORTE BIMES -
TRAL DE CURSOS

F-CYA02 y se va imprimiendo dicha forma, y así sucesivamente por cada registro seleccionado

3. Calendario de - Curso:

Se accesa el archivo A-CYAL0 y en base a la fecha de inicio se colocan asteriscos en las columnas del mes que corresponde.

Se supone que los cursos por política inician al principio de cada mes, de no ser así se pone el día que se haya asignado.

En base a la fecha de inicio y de final se determina su duración.

Se busca en el archivo de instituciones en caso de que vaya a ser impartido foráneamente o por externos el lugar de impartición y de esta manera se formula una línea y se imprime, y así, entra en un ciclo hasta terminar todos los del status.

3.4.4.

PROGRAMA: PF-CYA14

ENTRADA

ARCHIVOS DE
INSTITUCIONES,
EXPOSITORES
Y CURSOS

Se presenta una pantalla menú P-CYA10 - que indique cuál de los tres archivos se va a actualizar.

Una vez seleccionado el archivo que se va a actualizar se presenta una segunda - pantalla P-CYA11 que indica lo que se va a hacer:

1: altas, 2: bajas,
3: cambios, 4: con -
sultas.

Si la selección es - altas, el programa - presentará una panta lla P-CYA12 donde so licita todos los da - tos correspondientes al archivo que se va a actualizar (exposito res, institucione s o cursos), en caso - de que en una alta - se repita una llave que ya existe, el - sistema no lo aceptar á.

En las bajas se pre - sentará la pantalla correspondiente con

SALIDA

ARCHIVOS DE
EXPOSITORES,
INSTITUCIONES
Y CURSOS
ACTUALIZADOS

todos los datos que ya estaban registrados anteriormente, y se solicita la con-firmación de la baja

En caso de cambio, - nos presenta los datos tal y como están en el archivo para - que sean corregidos aquellos que se de - see.

Y por último, cuando son consultas, se - presenta el registro que se está solici - tando o uno aproxima - do.

Es importante notar que varios de los datos que se solicitan se deben dar en clave, para ello se debe tener un módulo - de "Parámetros y Ta - blas", donde con an - ticipación se deben registrar los datos que corresponde, por ejemplo se tiene la tabla de cursos, donde deberá grabarse - un nuevo registro cada que se contacta - un curso nuevo, de - tal forma que cuando se hacen movimientos en la pantalla P-CYA 12 El sistema busca que la clave de curso exista en la ta - bla relacionada, en -

caso de no existir, -
el operador del sis-
tema deberá captu -
rar previamente un -
registro en la tabla
asociada, por ejem -
plo en la de cursos.

LLAVE DE ACCESO _____

P-CYA01

LLAVE DE ACCESO _____

ESCLARIDAD _____ TITULO PROF _____

DENOMINACION DE TITULO _____

CURSO ACTUAL _____

-GYA02

LLAVE DE ACCESO _____ R.F.C. _____
NOMBRE _____ CLAVE DE PLAZA _____
FECHA DE INGRESO _____ No. IMSS _____
SUELDO _____ NIVEL TABULADOR _____
DIRECCION _____ TEL _____
NACIONALIDAD _____ SEXO _____ FECHA NAC. _____
ESTADO CIVIL _____ No. DE CEDULA PROFESIONAL _____
LICENCIA _____ CARTILLA _____
TIPO DE SANGRE _____ FACTOR SANGUINEO _____

P-0YAO3

ENTRADAS

PROCESO

SALIDAS

CICLO

DOCUMENTO
FUENTE
D-CYA01

Se presenta la primera pantalla P-CYA01, la cual nos solicita la llave de acceso, validando el dígito de verificación, en caso de ser inválido nos envía el mensaje:

MAESTRO
PERSONAL
A-CYA01

F-CYA01

"CLAVE INVALIDA..
...REPETIR".

P-CYA02

En caso contrario - presenta la segunda pantalla (P-CYA02), y la tercera para - que sean llenadas. - Una vez llenadas, se transmiten y el sistema las valida. Si todo esta bien, el programa acomoda los datos en los archivos correspondientes y los graba, simultáneamente, escribe una línea en el reporte de validación. Y así, sucesivamente.

CAPACITACION
A-CYA02

F-CYA03

Ahora bien, si se intenta duplicar una llave, el sistema contesta.

REPORTE DE
VALIDACION
R-CYA01

"YA EXISTE EMPLEA
NO.....REVISAR".

EMPRESA PROTOTIPO DE APLICACION

FECHA _____

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

REPORTE R-CYAO1

REPORTE DE VALIDACION

No. de Nómina	Nombre	Sueldo	Niv. de Tabulador	Clave del IMSS	Fecha de Ingreso	Fecha de Alta

3.1.3.

F-CYA01

Llave _____ RFC _____
Nombre _____
Clave de Plaza _____
Dirección _____
Telefono _____
Estado Civil _____ Licencia _____
Cartilla _____

CURSOS TOMADOS

CURSO	FECHA	LUGAR
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

DEPENDIENTES ECONOMICOS

NOMBRE	PARENTESCO	EDAD	SEXO
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

PROGRAMA: F-CYA02

ENTRADA

ARCHIVO
MAESTRO
DE PERSONAL

Se va leyendo el archivo de principio a fin, convirtiendo los códigos en denominaciones y formando la hoja F-CYA 01 hasta completarla para luego imprimirla. Se va llevando un contador de registros para que al final se indique cuántas hojas fueron impresas.

Se verifica la clave de activo de cada registro para incluir sólo a los activos.

SALIDA

HOJA
DE
CENSO

APLICACION DEL FORMATO

La aplicación de este formato se ve claramente en el pago de la nómina el cual tiene el siguiente proceso.;

El día que se entrega el recibo, se llena el cuestionario de capacitación, posteriormente el recibo que se entregó se sella en el departamento de personal y después, este recibo sellado se cambia por el sobre con el dinero que le corresponde a ese trabajador.

3.1.4.

PROGRAMA PF-CYA03

ENTRADA

FOR PANTALLA EL
FORMULARIO
(HOJA DE CENSO)
CON UNA FLECHA
QUE APUNTA HACIA
EL PROCESO

SALIDA

MAESTRO
ACTUALIZADO

Se presenta la prime
ra pantalla F-CYA02
y se espera a que el
operador digite la
llave validando el
dígito de verifica
ción, en caso de ser
inválido nos envía
el mensaje "CLAVE IN
VALIDA....REPETIR".

En caso contrario -
lee el archivo maes
tro de personal y se
mueve la información
leída hacia la panta
lla y se redespiega
Una vez hecho esto,
el operador deberá
catiar aquellos da
tos que hayan tenido
variación o aquellos
que estuvieran va
cios. Una vez que
la información de la
pantalla es recupera
da, se mueve al re
gistro y se reescri
be el Maestro de Per
sonal. Cabe aclarar
que aquí también se
hace una validación
parecida a la de las
altas. En caso de
digitar una llave
que no se encuentre
en el archivo, se
desplegará: "NO
EXISTE ESE EMPLEADO
.....REPETIR".

EMPRESA PROTOTIPO DE APLICACION

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

REPORTE R-CYA02

REPORTE DEL CENSO PARA OBTENER INFORMACION ACTUALIZADA DEL A.M.P.

Llave de acceso	R F C	Nombre	Clave de Plaza	Dirección	Télefono	Estado Civil

PROGRAMA: PF-CYA04

ENTRADA

MENU DE
REFORTES

Va a leer de principio a fin el archivo maestro - de personal y el de capacitación, formateándolos de acuerdo al listado e imprimiendo éste.

SALIDA

LISTADO DE
REPCRTES

EMPRESA PROTOTIPO DE APLICACION

FECHA _____

REPORTE R-CYA 03 REPORTE DEL CURSO

Llave	F F C	Nombre	Fecha de Ingreso	Sueldo	Nivel del Tabulador	No. de IMGS

M O D U L O II

- 3.2. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
- 3.2.1. DISEÑAR UN CUESTIONARIO Y HACER UN PROGRAMA PARA IMPRIMIRLO, ASI COMO SU APLICACION
- 3.2.2. DEFINIR UN ARCHIVO DE NECESIDADES DE CAPACITACION
- 3.2.3. HACER EL PROGRAMA PARA CAPTURAR LA INFORMACION
- 3.2.4. DISEÑAR EL REPORTE QUE CONDENSE LA INFORMACION
- 3.2.5. DESCRIPCION DEL PROGRAMA QUE IMPRIMA EL REPORTE

Como primer paso debemos diseñar un cuestionario, de detección de necesidades y hacer un programa que lo imprima como formato. (3.2.1.).

Posteriormente se define un archivo para contener la información que vamos a obtener en la aplicación de dicho cuestionario, (3.2.2.).

Acto seguido se elabora el programa para capturar la información (3.2.3.).

Una vez completo el archivo se deberá validar, para lo cual nos pueda ayudar el diseñar un reporte que condense la información. (3.2.4.).

Requeriéndose para ello la hechura del programa correspondiente. (3.2.5.).

MODULO 2

ARCHIVO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Este archivo contiene datos del empleado referentes a su escolaridad, los cursos que ha recibido, sus calificaciones, su porcentaje de asistencias, entre otros. Por medio de este archivo se podrá determinar que tipo de cursos son los adecuados para que el empleado reciba capacitación.

ARCHIVO DE CAPACITACION

- No. de Nómina
- Escolaridad
- Título Profesional
- Denominación del Título A-CYA02
- Curso Actual

AUXILIAR DE CAPACITACION 1

- Número de Empleado
- Consecutivo
- Clave del Curso
- % de Asistencia A-CYA03
- Calificaciones
- Costo del Curso
- Clave Interno o Externo

AUXILIAR DE CAPACITACION 2

- No. de Nómina
- Consecutivo
- Clave del Curso A-CYA04
- Parámetro

3.2.1. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

DATOS GENERALES

Nombre del Funcionario o empleado _____
Puesto que ocupa actualmente _____
Adscripción _____
Gerencia o Departamento _____

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

FRECUENTES

Funciones: _____

Responsabilidades: _____

ESPORADICAS

Funciones: _____

Responsabilidades: _____

OTROS PUESTOS DESEMPEÑADOS DENTRO DE LA EMPRESA		FECHAS	
PUESTO	DEPARTAMENTO	DEL	AL
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

¿Cuántas personas le reportan directamente? _____
(número)

NOMBRE

PUESTO

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

ESTUDIOS REALIZADOS

Primaria _____ Secundaria o equivalente _____

Preparatoria o equivalente _____

Profesional ¿cuál? _____ Años cursados _____

¿Término? Si _____ No _____

Postgrado ¿cuál? _____ Años cursados _____

¿Término? Si _____ No _____

Cursos y seminarios proporcionados por nuestra empresa _____

Cursos y seminarios fuera de nuestra empresa _____

Estudios realizados en el extranjero _____

¿En qué materias considera usted tener más conocimientos y experiencia?

(Clasificar en orden de importancia)

- () Administración
- () Contabilidad
- () Finanzas
- () Ventas

A. AREA ADMINISTRATIVA

PARAMETROS

0 1 2 3 4

Administración por Resultados

Administración por Objetivos

Desarrollo Organizacional

Diagnóstico de la Empresa

Administración de la Empresa

Administración del Tiempo

Administración de Recursos Humanos

Administración de Efectivo en las Empresas

Administración de Presupuestos

Administración General

Administración de Territorio de Ventas

B. AREA CONTABLE

PARAMETROS

0 1 2 3 4

Contabilidad para Ejecutivos

Contabilidad de Costos

Contabilidad Financiera

Aplicaciones Técnicas de Auditoría

C. AREA FINANCIERA E INVERSIONES

PARAMETROS

0 1 2 3 4

Finanzas para Ejecutivos no Financieros

Especialización Financiera

Estrategias para mejorar las utilidades

Matemáticas Financieras

Técnicas Presupuestales

Análisis e Interpretación de Edos. Fin.

Pronóstico de Ventas

- | | |
|---|---|
| () Recursos Humanos | () Diseño |
| () Compras | () Inversiones -
Financieras |
| () Economía | () Auditoría y -
Contraloría |
| () Informática | () Planeación y
Desarrollo Ur
bano |
| () Aspectos Legales | () Métodos y Pro
cedimientos |
| () Desarrollo Turístico | |
| () Idiomas | |
| () Construcción y Mantenimiento de Obras | |
| () Costos y Precios Unitarios | |
| () Publicidad y Mercadotecnia | |

De la lista de materias que se anotan a continuación, de -
terminar el nivel de conocimientos requerido para desempeñar las
funciones y responsabilidades de su puesto con la máxima facili-
dad y eficiencia.

Tome en cuenta los siguientes parámetros.;

- El número 4 Equivale a que es necesario dominar el concepto indi
cado ya que su uso y aplicación son constantes.
- El número 3 Equivale a que es necesario poseer un conocimiento
satisfactorio ya que su uso y aplicación son frecuen
tes.
- El número 2 Equivale a que es conveniente tener un conocimiento
superficial ya que su uso y aplicación son esporádi-
cos.
- El número 1 Equivale a que se puede prescindir del conocimiento
indicado ya que no tiene uso o aplicación.
- El cero Equivale a que el funcionario tiene conocimientos y
experiencia suficiente, por lo que no requiere refor-
zamiento en el concepto indicado.

D. AREA DE VENTAS

PARAMETROS

0 1 2 3 4

Presentaciones (audiovisuales y otras ayudas

Mercadotecnia Moderna

Administración de la Función de Ventas

Crédito y Cobranzas

Formación de Cobradores

Ventas por Correo

Estrategias para la Inv. de Mercados

Relaciones Públicas

Técnicas de Ventas Profesionales

Técnicas de Negociación

E. RECURSOS HUMANOS

PARAMETROS

0 1 2 3 4

Manejo de Grupos de Trabajo

Redacción para Ejecutivos

Comunicación

Técnicas de Instrucción

F. AREA DE CREDITO

PARAMETROS

0 1 2 3 4

Políticas de Crédito de la Institución

Normas y Procedimientos para la aplicación
de Créditos

Estructuración de las operaciones de Crédito

PARAMETROS

0 1 2 3 4

Servicios conexos al otorgamiento de Créditos _____
Control de Créditos _____
Manejo y Control de los Sistemas Operativos _____

G. AREA DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS

PARAMETROS

0 1 2 3 4

Diseño e implantación de Métodos y Procedi-
mientos _____
Manejo y Control de Sistemas de Información _____
Diseño e Implantación de Nuevos Proyectos _____

H. AREA DE COMPRAS

PARAMETROS

0 1 2 3 4

La función de compras _____
Administración y Control de Inventarios _____

I. AREA DE ECONOMIA

PARAMETROS

0 1 2 3 4

Economía para Ejecutivos _____
Presupuestos base cero _____
Situación Económica actual _____
Problemas inflacionarios _____
Evaluación de Proyectos de Inversión _____

J. AREA DE INFORMATICA

PARAMETROS

0 1 2 3 4

Modelos para la toma de decisiones

Métodos, sistemas y procedimientos administrativos

K. AREA LEGAL

PARAMETROS

0 1 2 3 4

Teoría General del Derecho

Actualización Fiscal

Planeación Fiscal

Actualización en Derecho Laboral

Código Fiscal de la Federación

Ley General de Instituciones de Crédito y

Organismos Auxiliares

Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito

Ley General de Sociedades Mercantiles

Código de Comercio

Estructuración de los Contratos de Crédito

Métodos y Procedimientos para la gestión Judicial

L. AREA DE AUDITORIA

PARAMETROS

0 1 2 3 4

Diseño e investigación de controles preventivos para evitar fraudes

Servicio, Operación y Control de Cajas

M. MATERIAS NO CONTENIDAS EN ESTE ESTUDIO

P A R A M E T R O S

0 1 2 3 4

_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

¿Le gustaría contribuir como Instructor Interno dentro del Programa de Capacitación 1980?

Sí _____ No _____

¿En qué temas particularmente? _____

¿Tiene experiencia como instructor?

Sí _____ No _____

¿Le gustaría tomar un curso para instructores?

Sí _____ No _____

¿Permitiría que alguno de sus subordinados participe como instructor interno dentro de esta empresa?

Sí _____ No _____

LLAVE _____

ESCOLARIDAD _____

DENOMINACION _____

CURSO ACTUAL _____

CURSOS TOMADOS

No. DE CURSO	CALIFICACION	% DE ASISTENCIA
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

P-CYAO4

3.2.1. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

<u>ENTRADA</u>	DESCRIPCION DEL PROGRAMA	<u>SALIDA</u>
PANTALLA 4 DE MENU	Se va leyendo el ar - chivo de uno en uno - de principio a fin, - seleccionando a los - empleados activos, - una vez leído cada re - gistro se mueve al - formato previamente - programado y se impri - me el cuestionario y así sucesivamente por cada registro.	CUESTIONARIO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

PF-CYA05

APLICACION DEL FORMATO DE CENSO

La aplicación de este formato es la misma que se realiza en el módulo del inventario de Recursos Humanos.

El día que se entrega el recibo, se llena el formato de censo. Posteriormente, el recibo que se entregó se sella en el departamento de personal y después este recibo se cambia por el sobre con el dinero que le corresponde al trabajador.

3.2.2.

DEFINIR UN ARCHIVO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

La definición del archivo de necesidades de capacitación con tiene principalmente datos del archivo de capacitación y sus auxiliares, entre los cuales podemos mencionar los siguientes: -

ARCHIVO DE CAPACITACION

- Número de nómina
- Escolaridad
- Título Profesional
- Denominación del Título
- Curso Actual
- Estudios Actuales

AUXILIAR DE CAPACITACION "A" :

- Número de empleado
- Consecutivo
- Clave de Curso
- % de Asistencia
- Calificaciones
- Costo del Curso
- Clave Interno o Externo

AUXILIAR DE CAPACITACION "B" :

- No. de Nómina
- Consecutivo
- Clave del Curso
- Porcentaje

No. DE NOMINA _____

ESCOLARIDAD _____

TITULO PROFESIONAL _____

CURSO ACTUAL _____

PA-CYA05

No. DE NOMINA _____ CONSECUTIVO _____

CLAVE DE CURSO _____ % DE ASISTENCIA _____

CALIFICACIONES _____

ESTUDIOS ACTUALES _____

COSTO DEL CURSO _____

PB-CYA05

3.2.3. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

<u>ENTRADA</u>	<u>DESCRIPCION DEL PROGRAMA</u>	<u>SALIDA</u>
CUESTIONARIO APUNTADO A LA PANTALLA 5	<p>Se presenta la pantalla P-CYA05 la cual nos da la llave de acceso, validando el dígito de verificación, en caso de ser inválida nos envía el mensaje: <u>clave inválida repetir.....</u></p> <p>En caso contrario se espera el llenado por parte del operador de toda la pantalla, luego el sistema valida los datos, si todo está bien, el programa acomoda los datos en los archivos correspondientes y los <u>graba simultáneamente</u>, escribe una línea en el <u>reporte de validación</u> y así sucesivamente. Si se intenta duplicar una llave el sistema contesta (<u>llave duplicada.....</u>)</p> <p>Ahora bien, se tiene que ir llenando un <u>número consecutivo</u> en el <u>auxiliar de capacitación</u>, el cual va a formar parte de la llave junto con el número de <u>nómina (llave concatenada)</u>.</p>	UN ARCHIVO DE CAPACITACION - CON SU AUXILIAR

PF-CYA06

3.4.5.

1. ARCHIVO DE INSTITUCIONES _____
2. ARCHIVO DE EXPOSITORES _____
3. ARCHIVO DE CURSOS _____

OPCION: _____

P-CYALD

1. ALTAS _____

2. BAJAS _____

3. CAMBIOS _____

4. CONSULTAS _____

OPCION: _____

P-CY11

LLAVE DE ACCESO _____

CLAVE DEL CURSO _____

QUIEN LO IMPARTE (CLAVE) _____

CLAVE DE LA INSTITUCION _____

CLAVE DE CURSOS QUE IMPARTE

COSTOS

CLAVE DE EXPOSITOR _____

CLAVE DE CURSOS QUE IMPARTE _____

P-CYA12

3.4.5.

Como en todo módulo, una vez que se tienen instrumentadas las funciones de creación y actualización; se debe proceder a completar las de ex - plotación; en los puntos 3.4.2. y 3.4.3., ya hablamos de lo que se - rían los reportes básicos.

1. REPORTE DE CONTROL DE INVITADOS _____
2. CATALOGO DE EXPOSITORES _____
3. LISTADO DE CURSOS _____
4. LISTADO DE INSTITUCIONES _____

OPCION: _____

P-CY13

PROGRAMA: PF-CYA14

ENTRADA

ARCHIVOS DE
INSTITUCIONES
EXPOSITORES
CURSOS

Se presenta una pantalla menú (P-CYA13) - que solicite cual de los cuatro reportes se va a emitir; una vez seleccionada la opción, se ejecuta un programa, el cual al momento de iniciar deberá enviar el siguiente rótulo a la línea de mensajes:

"Esperé un momento,
proceso en ejecución"
.....

En caso de que el reporte haya terminado exitosamente enviará el mensaje:

"Reporte ejecutado,
return para continuar".....

En caso de contra - tiempos o problemas al ejecutar alguno de los reportes se recibirá el mensaje:

"Problemas en la información, verifique".....

SALIDA

REPORTES DE
INVITACIONES
EXPOSITORES
CURSOS
INSTITUCIONES

abortándose el proce
so y enviando un -
diagnóstico de los -
errores en el papel
(forma continua), y
así sucesivamente -
por cada reporte que
se solicite.

CONTROL DE INVITACIONES

CLAVE DEL CURSO _____

SUCESCUENCIA _____

NOMBRE _____

FECHA DE INICIO _____

TERMINACION _____

LUGAR _____

P U R P O S I T O: OBSERVAR EN FORMA GENERAL EL NUMERO DE INVITACIONES REALIZADAS AL PERSONAL

- INSTRUCCIONES:**
1. SE COLOCARA UN UNO EN EL RUBRO DE ACEPTACION, SI LA PERSONA DECIDIO ASISTIR
 2. UN DOS SI NO ASISTIERA
 3. EL TRES INDICARA ACEPTACION Y CANCELACION POSTERIOR
 4. EL CUATRO, QUE EXISTIO MOTIVACION A INSCRIBIRSE SIN PREVIA INVITACION

CLAVE Y No. DE NOMINA	NOMBRE	PUESTO	ACEPTACION	RETENCION

COORDINADOR:

No. DE NOMINA _____ NOMBRE _____

No. Po. JEFE DEL D PARTAMENTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO _____

CATALOGO DE EXPOSITORES

CLAVE EXPOSITOR	INTERNO O EXTERNO	CURSOS QUE IMPARTE	CLASIFICACION PROMEDIO

LISTADO DE CURSOS

CLAVE DE CURSO	DENOMINACION	CUANTAS VECES	COSTO	QUIEN LO IMPARTE	CLASIFICACION

LISTADO DE INSTITUCIONES

CLAVE DE INSTITUCION	CURSOS QUE IMPARTE	COSTOS

M O D U L O V

- 3.5. CONTROL PRESUPUESTAL .
- 3.5.1. DISEÑO Y APLICACION DE LAS CEDULAS DE PRESUPUESTACION
- 3.5.2. TABULACION Y CONDENSACION DE DICHAS CEDULAS
- 3.5.3. PROGRAMA PARA CAPTURAR EL PRESUPUESTO
- 3.5.4. PROGRAMA PARA DARLE MANTENIMIENTO - AL ARCHIVO DE PRESUPUESTO
- 3.5.5. DISEÑO DEL REPORTE DEL EJERCIDO DEL PRESUPUESTO Y RECHURA DEL PROGRAMA CORRESPONDIENTE

CONTROL PRESUPUESTAL

Debido a que no es posible desembolsar dinero para capacitación y adiestramiento, sin un control rígido, se debe llevar a cabo un ciclo presupuestal, el cual se inicia con el diseño y aplicación de la cédula de presupuestación (3.5.1.).

Estos documentos se refieren a unos formatos en los cuales - cada área previene que curso deberá programar en el siguiente período: posteriormente se tabulan dichas cédulas (3.5.2.).

Para luego capturarlas en un archivo de presupuesto. (3.5.3.).

Luego se establece un formato para ir recolectando lo comprometido y lo ejercido (3.5.4.).

Acto seguido, se prepara un programa para darle mantenimiento al archivo, lo último es diseñar y programar un reporte que nos refleje el ejercicio del presupuesto. (3.5.5.).

3.5.1. DISEÑO Y APLICACION DE LAS CEDULAS DE PRESUPUESTACION

Como primer paso para llevar un control de presupuesto, tenemos la aplicación de las cédulas de presupuestación (ver fig. 2); dicho documento deberá llenarse anualmente y por cada una de las áreas funcionales.

Las áreas pueden llevar un analítico y detallado de este control, pero deberán entregar al Departamento de Capacitación y Adiestramiento un resumen donde se establecen todos y cada uno de los cursos, cuántas veces deberá darse cada uno, a qué precio o a qué costo, así como el costo grupal. De la misma manera, se tiene un talón para calendarizar los cursos.

En el sistema aquí propuesto, no se alimentaría la computadora con la calendarización, pero manualmente puede ser de utilidad dicha información.

Con el objeto de orientar el llenado de las cédulas en cada área, se les puede proporcionar el reporte de Composición de cursos del módulo anterior, acompañado de un histograma derivado de la plantilla que indique cuántas personas tiene el área en cuestión de cada puesto, el cual contiene los siguientes datos:

3.5.2. TABULACION Y CONDENSACION DE LAS CEDULAS

Se trata de hacer una pequeña tabla resumen de las cédulas - anteriores (ver fig. 3), la cual está conformada por; clave de - área, nombre del área y la asignación propuesta, así como la auto - rizada.

La propuesta se deriva directamente, de lo que está solici - tando el área (suma del costo total), y la autorizada en el pro - rrateo (distribución que hace la empresa o la compañía, del mon - to total que se tiene para capacitación.).

Esto trae consigo, que se vuelva a recapitular sobre la cantidad de cursos que se van a dar en cada una de las áreas, por - ejemplo, si el costo total del área de Mercadotecnia lo rebajan a 2 millones, ésta deberá hacer la reducción correspondiente de cur - sos, hasta dejar su Programa de Cursos presupuestado de acuerdo a lo autorizado.

fig-3

CONDENSACION DE CEDULAS DE PRESUPUESTACION POR AREAS

Clave de Area	Area Administrativa	Asignación Anual	Asignación Autorizada
---------------	---------------------	------------------	-----------------------

--	--	--	--

CLAVE DEL AREA _____

CLAVE DE PARTIDA _____

PRESUPUESTO ASIGNADO _____

P-CYA13A

3.5.3. PROGRAMA PARA CAPTURAR EL PRESUPUESTO

PROGRAMA: PP-CYA15

ENTRADA

DOCUMENTO
FUENTE
CONDENSADO
DE CEDULAS
DE PRESUPUESTO

El archivo está formado por el área, - clave de partida, - monto asignado, monto comprometido y - monto ejercido.

La información inicial nos permitirá capturar los primeros tres datos, que dando el comprometido y el ejercido pendientes de actualizar por el sistema, el cuál los manejará automáticamente.

Se presenta la pantalla P-CYA15 la cuál solicita la clave de área, clave de partida, presupuesto asignado.

NOTA: La partida presupuestal es un número que después va a servir de cuenta para contabilidad, ya que ésta lleva su costo por áreas.

SALIDA

PRESUPUESTO
Y LISTADO DE
VALIDACION

El programa para capturar dicha información deberá validar que el área exista, que la partida presupuestal sea una de las admisibles, y que la suma de asignados nos arroje el total autorizado.

En una misma pantalla podemos tener toda la tabla del presupuesto, de tal forma que si la información es válida, el Sistema nos hará la pregunta: "Dar el monto autorizado".

Con esta cifra, el programa la comparará con la suma interna que tiene.

En caso de que sean diferentes nos enviará el mensaje: "Monto equivocado... Revisar Asignado, devolviendo el control al operador para que se haga la corrección correspondiente.

3-5.4.

PROGRAMA PARA DARLE MANTENIMIENTO AL ARCHIVO DE PRESUPUESTO

Como se mencionó en la sección anterior, las variables de comprometido y ejercido se actualizarán automáticamente por el Sistema, de la siguiente forma:

Al programar los cursos, todos aquellos que tengan status 2, es decir que se van a dar en el inmediato futuro, se determina de qué área son y qué costo tienen, y se carga en el comprometido.

En caso de que algún curso sea suspendido, se distinguirá del comprometido.

Ahora bien, si son cursos que ya se efectuaron (clave 1), se hará una resta por el monto correspondiente al comprometido y ese mismo monto se incrementará en ejercido.

Al mismo tiempo que se hacen estos movimientos, se deberá emitir un listado de validación, donde indique el área y el comprometido y el ejercido afectados.

Este Sistema no contempla los traspasos interprogramas, los cuales deberán hacerse manualmente de la siguiente forma:

Cuando un área agotó sus recursos y otras tienen disponibilidad, es posible hacer un traspaso mediante la autorización correspondiente.

Esto puede ser reflejado en el siguiente ejemplo:

Mercadotecnia requirió 5 millones del área de Finanzas, esto se verá reflejado de la siguiente forma:

AREA	CLAVE PARTIDA	P. ASIGNADO	P. TRASPASADO	P. EJERCIDO
MERCADOTECHIA		40	5	45
FINANZAS		30	5	25

Manualmente deberá llevarse este registro de quién traspasa a quién; para efectos de nuestro sistema solo se le darán cambios a lo asignado.

3.5.5.

DISEÑO DEL REPORTE DEL EJERCICIO DEL
PRESUPUESTO Y HECHURA DEL PROGRAMA CORRESPONDIENTE

El reporte podría ser como el siguiente en el que se determina lo asignado con una columna de + - (más, menos), lo que se traspasó

Lo comprometido con un porcentaje con respecto a lo asignado, y así mismo, una columna de lo ejercido con su porcentaje y - por ejercer.

La interpretación del reporte es la siguiente:

Como se mencionó en la sección anterior, cuando se programen cursos se compromete el presupuesto, y cuando estos cursos ya fueron impartidos, se ejerce el presupuesto deduciéndolo del comprometido.

Por último, tenemos la columna por ejercer, la cual resulta de lo comprometido + ejercido - asignado sumar comprometido + ejercido, restándolo a lo asignado.

Al final del ejercicio, se recomienda hacer un reporte especial donde se indique la desviación que se tuvo entre lo preau - puestado y lo real, esto nos lo da la columna Asignado + -.

El reporte en cuestión deberá salir por área, o una cédula - para cada área para que se percaten del avance del ejercicio del presupuesto.

CONCLUSIONES

1. La capacitación y el adiestramiento de personal, en la actualidad se encuentra totalmente reglamentada dentro de la Ley Federal del Trabajo, para beneficio de los colaboradores de la empresa y como una obligación para el patrón de la empresa, cualquiera que sea su giro.
2. La capacitación constituye un punto de enlace entre la escuela y el trabajo y es el medio para lograr el desarrollo del individuo en el ámbito laboral y por lo tanto, es una herramienta que permite a las organizaciones adaptarse y avanzar junto con los procesos de cambio socioeconómicos.
3. La aplicación del proceso administrativo en la capacitación es fundamental, pero es de vital importancia el ubicar a la capacitación dentro de los planes y políticas generales dentro de la institución, esto con el propósito de que se logre una coordinación entre los objetivos de la capacitación con los de la propia organización.
4. Dado que el proceso lógico de la capacitación de personal se relaciona íntegramente con las etapas del proceso administrativo logrando optimizar los recursos técnicos, materiales y humanos con que cuenta la organización; esta va a obtener mejor beneficio en el desarrollo de sus áreas funcionales y de la misma organización.
5. El instructor va a ser quien va a manejar un conjunto de actividades educativas que persiguen proporcionar los conocimientos teóricos y propios de un puesto a los trabajadores y además va a programar los cursos, presentar un informe de el control de las calificaciones, el porcentaje de asistencia y la evaluación de el curso en general, en resumen, puede considerarse que el instructor tiene uno de los roles o papeles principales dentro de la función de capacitación ya que puede desenvolverse en diferentes actividades no solamente dentro del aula sino también fuera de ella.

6. En nuestros días el uso de la computadora se ha generalizado y al igual que cuando apareció la calculadora algunas personas se resistían a manejarla argumentando que el educando olvidaría el procedimiento manual, sin embargo, acabó por imponerse el uso de la calculadora lo mismo va a suceder con el uso de las computadoras y microcomputadoras.

7. Podemos dividir la función general de Capacitación y Adiestramiento en cinco tópicos básicos:

- 1) Inventario de Recursos Humanos
- 2) Detección de Necesidades de Capacitación
- 3) Análisis de Puestos
- 4) Control de Cursos y Profesores
- 5) Seguimiento de Presupuesto

Los tres primeros nos llevan o nos proporcionan un diagnóstico basado en el cual se puede efectuar el cuarto tópico esto es, la Programación de Cursos, y adicionalmente, ya que la función de Capacitación de su aspecto cuyos costos son de dimensiones elevadas la completamos llevando a cabo un Seguimiento del Presupuesto.

8. Al elaborar un trabajo de este tipo se trata de uniformar o sistematizar la función de Capacitación y Adiestramiento. Específicamente, en esta obra se trató de llegar a una segunda etapa, que es la automatización, sin embargo, podría hacerse un planteamiento de este modelo solamente con la primera etapa (sistematización), por lo tanto usarse en un lugar que no se use la computadora o la use para otros sistemas de mayor envergadura como los presupuestos, inventarios, contabilidad, entre otros.

9. En general, se puede decir que una computadora bien planeada en cuanto a su compra y óptimamente usada, nos proporciona lo que busca cualquier organización, es decir, menos costo y ahorro de tiempo. Por ahora existen ciertas limitaciones para adquirir dichos sistemas computacionales tales como:

- Se requieren grandes gastos de instalación para iniciar y operar el sistema.
 - Mano de obra especializada.
 - Estudios previos de viabilidad y factibilidad que permitan planear su uso y compra.
- Por otro lado, es importante señalar que la computadora no es un cuerno de abundancia que venga a resolver todos los problemas de información, por lo que habrá que valorar su uso y abuso.

RECOMENDACIONES

1. Antes de implantar un sistema de información es necesario — y de vital importancia en primer lugar sistematizarlo y posteriormente automatizarlo, esto, con el propósito de encontrar cualquier error que pudiera tener el sistema en un momento determinado y no detectar los errores una vez que el sistema se ha automatizado, ya que este podría crear excesivos costos a la organización.
2. Los fines, políticas y actividades del departamento de personal deben estar en completa coordinación con los objetivos y políticas de la organización, esto con la finalidad de que el departamento de capacitación trabaje de la mejor manera para lograr sus propios objetivos y los de la organización.
3. Una de las condiciones más adecuadas para la existencia de la capacitación y adiestramiento de personal, será el utilizar técnicas y métodos más modernas de enseñanza o aprendizaje, con el fin de hacer que las personas puedan asimilar los conocimientos que se les han transmitido y aplicarlos a su actividad de trabajo.
4. La capacitación y el adiestramiento de personal se encuentra reglamentada dentro de la Ley Federal del Trabajo, pero es necesario y de vital importancia que se obligue o que se motive a la clase patronal de empresas para que lleven realmente a cabo la completa realización de la función de capacitación dentro de sus empresas.

5. Es de vital importancia mantener y tomar realmente en cuenta el ciclo de vida de un sistema de información, esto con el objeto de que se lleve a cabo un verdadero control sobre nuestro sistema que estamos implantando y detectar con esto algunas anomalías dentro del sistema de información y las correcciones necesarias, para el completo funcionamiento del sistema de información. El ciclo de vida de un sistema de información es una metodología que permite el seguimiento de un sistema de información.

6. Actualmente las computadoras son capaces de enseñar, es recomendable que cuando se tengan programadas para capacitar al empleado en alguna técnica se le de preferencia a dicho instrumento ya que un programa de computadora que enseña no forza al educando sino que educa al avance que el mismo vaya llevando.

7. Se recomienda tanto a nuestros compañeros profesores como a nuestros compañeros estudiantes, que estudien este modelo para ver su aplicación en la organización de su empresa tomando el prototipo de este seminario; ya que puede ser muy útil como punto de partida para un sistema de esta índole.

8. Cuando un sistema va a ser implantado se recomienda hacer una carpeta del sistema que sirva de guía en la implantación del mismo, la cual deberá incluir actividades y procedimientos que se llevarán a efecto no solo en el arranque del sistema sino también en la etapa de operación del mismo.

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

1. AUTOR: Lawrence S. Orilia
 TITULO: Introducción al procesamiento de datos para los
 negocios.
 EDITORIAL: Mc. Graw Hill: México.

2. AUTOR: Rober G. Mordick y Joel E. Ross
 TITULO: Sistemas de Información basados en computadoras
 para la administración moderna;
 EDITORIAL: Diana; México, 1980 (#a. edi).

3. AUTOR: Alfonso Siliceo
 TITULO: Capacitación y Desarrollo de Personal
 EDITORIAL: Limusa; México 1980 (3a. edi).

4. AUTOR: Guillermina Baena Paz
 TITULO: Instrumentos de Investigación;
 EDITORIAL: Editores Mexicanos Unidos, México, 1980.

5. AUTOR: Fernando Arias Galicia
 TITULO: Administración de Recursos Humanos
 EDITORIAL: Trillas; México, 1977 (2a. ed, 2a. reimpresión)

6. AUTOR: Enrique Mora Carrillo
 TITULO: Dinamica de grupos y Capacitación Volumenes I y II
 EDITORIAL: Trillas; México.

7. AUTOR: José Luis Mera Enzo Molino;
 TITULO: Introducción a la Informática;
 EDITORIAL: Trillas; México, 1977

8. AUTOR: Claude Lapierre
 TITULO: Valoración de Puestos de Trabajo;
 EDITORIAL: Ediciones Deusto; España; 1973.

9. AUTOR: Klaus Samin
TITULO: Diccionario Ilustrado de la Computadora;
EDITORIAL: Printa Colombiana, S.A., Bogotá; 1984.
10. AUTOR: Donald H. Sanchez
TITULO: Computación en las Ciencias Administrativas;
EDITORIAL: Mc. Graw Hill;
11. AUTOR: Secretaría del trabajo y Previsión Social
TITULO: Criterios para la constitución y funciona-
 miento de la capacitación y adiestramiento.
EDITORIAL: México.
12. AUTOR: Secretaría del Trabajo y Previsión Social
TITULO: Estudio Subsecretarial en materia de capaci-
 tación y adiestramiento.
EDITORIAL: México.
13. AUTOR: Pardinas Felipe
TITULO: Metodología y Técnica de Investigación en
 Ciencias Sociales;
EDITORIAL: Siglo XXI, México; 1983 (26 ed.)
14. AUTOR: Barrasa González Matilde Elena
TITULO: Capacitación y Desarrollo de Personal; tesis
 para obtener el título de Lic. en Administrador de Empresas
EDITORIAL: UAG. México.
- 15.. AUTOR: Valdespino y León Marie
TITULO: Capacitación y Desarrollo de Personal; tesis
 para obtener el título de Lic. en Admon. de Empresa
EDITORIAL: ITAM; México 1976
16. AUTOR: Orencio Muñoz José Luis
TITULO: Análisis de puestos; tesis para obtener el título
 de Lic. en Adm. de Empresas FCA de la UNAM.
EDITORIAL: México, 1975.