

# Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL ENTRENAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS
EN UNA EMPRESA FARMACEUTICA

# SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTAN:

VAZQUEZ RAMIREZ MARTIN

VILLAR PEREZ RENE



PROFESORA DE SEMINARIO
LIC. MA. ELENA GARCIA HERNANDEZ





# 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.

#### INTRODUCCION

#### ANTECEDENTES GENERALES

# CAPITULO I.-CONSIDERACIONES GENERALES

I.I.- Introducción. I.2.- Administración de Recursos Humanos. I.2.1. - Concepto. I.2.2. - Objetivos. I.2.3.- Políticas. I.2.4.- Características. I.2.5.- Importancia. I.3.-Funciones bási-cas de Administración de Recursos Humanos: I.3. I. Introducción. I.4.- Planeación de Recursos -Humanos: I.4.1.-Concepto: I.4.2.-Objetivos. I.-4.3.-Política. I.4.4.-Características. I.4.5.--Importancia. I.5.-Análisis y Descripción de --puestos. 1.5.I.-Concepto. I.5.2.-Objetivo. I.5. 3.- Política, I.5.4.-Características, I.5.5.-Im portancia, I.5.6.-Contenido del Análisis y Descripción del puesto. I.6.-Reclutamiento de Re-cursos Humanos. I.6.I.-Concepto. I.6.2.-Objetivo. I.6.3.-Política: I.6.4.-Características. --I.6.5.-Importancia. I.7.-Selección de Recursos-Humanos. I.7.I.-Concepto. I.7.2.-Objetivo. I.7. 3.-Política, I.7.4.-Características, I.7.5.-Importancia, I.8.-Inducción, I.8.I.-Concepto, I.8. 2.- Objetivo. I.8.3.-Política. I.8.4.-Caracte-rísticas. I.8.5.-Importancia. I.8.6.-Información que contiene un programa de Inducción.

# CAPITULO II.-CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMAÑOS. 2.1.-Introducción. 2.2.-Conceptos clave. 2.3.--

Definición de términos. 2.4.-La importancia de-Capacitación y Desarrollo. 2.5.-Objetivos y políticas de Capacitación y Desarrollo. 2.6.-Marco Jurídico. 2.7.-Ley Federal del Trabajo. 2.7. I.-La Obligación de Capacitar. 2.7.2.-Obliga--- ción de los Patrones. 2.8.-Derechos y Obligaciones de los Trabajadores. 2.8.1-Derechos Labora-les. 2.8.2.-Obligaciones Laborales. 2.9.-Siste-mas Generales de Capacitación y Adiestramiento-2.9.1.-Diario Oficial.

CAPITULO III.-DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y -DESARROLLO.

3.I.-Introducción. 3.2.-Definición, Origen, Técnicas, y Beneficios. 3.2.I.-Definición. 3.2.2- - Origen. 3.2.3.-Técnicas. 3.2.4.-Beneficios. 3.3. Problemática. 3.4.-Hipótesis. 3.5.-Senalamiento-de Objetivos. 3.6.-Análisis de Necesidades. 3.7. Clasificación de Necesidades 3.8.-Tipos de Aná-lisis. 3.9.-Factores que dan origen a las Necesidades de Capacitación y Desarrollo. 3.9.I.-Factores Externos. 3.9.2.-Factores Internos.

4.I.-Introducción. 4.2.-El Instructor. 4.3.-Los participantes en el Entrenamiento. 4.4.-Medios - Auxiliares en el Entrenamiento. 4.5.-Agentes Capacitadores. 4.5.I.-Diario Oficial.

CAPITULO V.-METODOS Y TECNICAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

5.I.-Introducción. 5.2.-Principios de Aprendiza je. 5.3.-Métodos de Capacitación y Desarrollo--5.3.I.-Características. 5.3.2.-Métodos de Capacitación. 5.3.3.-Métodos de Desarrollo. 5.4.---Técnicas de Capacitación y Desarrollo. 5.4.I.--Características. 5.5.-Descripción de técnicas. CAPITULO VI.-EL ENTRENAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EM-PRESA FARMACEUTICA.

> 6.I.-Antecedentes y Características Generales de la Industria Farmacéutica en México. 6.2. ---La Capacitación en la Industria Farmacéutica. -6.3.-Estructura del Sistema General de Capacita ción y Adiestramiento. 6.4.-Antecedentes y Ca-racterísticas Generales de una Empresa Farmacéu tica en México. 6.5-El Entrenamiento de Recur-sos Humanos de la Empresa en estudio. 6.6.-Su -Filosofia . 6.7.-Elaboración de un plan Estraté gico para el Desarrollo del personal y su aplica ción en la Empresa.6.8.-El Entrenamiento como -Función principal del Departamento de Entrena-miento de Recursos Humanos. 6.8.I.-Propósito Ge neral. 6.8.2.-Finalidades. 6.8.3.-Principales -Relaciones Internas para la Implantación del En trenamiento. 6.8.4.-Actividades para la Estructuración del Entrenamiento, 6.8.5.-Principales-Relaciones Externas. 6.8.6.-Principales retos-del Departamento enfocados a la Implantación del Entrenamiento. 6.9.-Organización de Capacita--ción y Desarrollo dentro del área de Recursos -Humanos, 6.10.-Sistema de Entrenamiento, 6.10.I Análisis de los Recursos Humanos e Inventario de los mismos para la Detección de Necesidadesde Entrenamiento. Metodología utilizada . Accio nes a emprender a partir del Inventario de Re-cursos Humanos. Resultados obtenidos del Inven tario de Recursos Humanos. Informe del personal No Sindicalizado. Resumen de Necesidades por --Area. Informe del personal Sindicalizado. Resumen por Area. 6.10.2-Detección de Necesidades-de Entrenamiento. Objetivo. Desarrollo.- Necesi

dades de Entrenamiento. Cuestionario. Cursos so licitados por el personal No Sindicalizado. Resumen de Necesidades de Entrenamiento. Cursos solicitados por el personal Sindicalizado. Resu men de Necesidades de Entrenamiento. 6.10.3. - -Objetivo del Entrenamiento, 6.10.4.-Métodos v -Técnicas de Entrenamiento. 6.10.5-Recursos conlos que se cuenta para la Implantación del Programa de Entrenamiento. Instructores Internos -Instructores Externos. Material y Equipo necesarios para llevar a cabo el Entrenamiento. ---6.10.6.-Contenido del Programa de Entrenamiento Programa General para todos los trabajadores, -Sindicalizados y No Sindicalizados. 6.10.7.- --Evaluación del Entrenamiento de Recursos Huma-nos. Evaluación de Eventos. Informe de Eventos-Externos.

APENDICE:A) Inducción de Personal. B) Flujo para la Detección de Necesidades de Entrenamiento C) Flujo para la Participación en Eventos Internos. D)Flujo para la Participación en Eventos - Externos.

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

#### INTRODUCCION

La realización de la presente tesis nos da a conocer un área de estudio y de conocimientos para los profesionales en - administración, nos referimos a la Capacitación y Desarrollo - de Recursos Humanos, con el propósito de orientar a éstos y atodo aquel interesado sobre la función de la educación que imparten las organizaciones a su personal.

La tesis trata de dar una idea, representa una inquietud y refleja un reto para los administradores de personal que
desean formar y preparar a los trabajadores y empleados para una nueva filosofía y práctica de las relaciones entre el trabajo, el hombre y la organización que redunde en un auténticodesarrollo integral y una mayor involucración para el logro de
los objetivos organizacionales lo cual implica un sentido de responsabilidad, solidaridad y colaboración.

Hemos observado que conforme nuestra sociedad avanza -económica y tecnológicamente se vuelve más crítica la necesi-dad de un desempeño eficiente de las labores asignadas, no solamente para lograr mayor eficiencia en la organización, sinotambién para lograr mayor autosatisfacción de los trabajadores
y empleados, considerados individualmente, lo cual significa que lo que es beneficioso para la organización lo es también para la gente.

Sólo un administrador puede trabajar en favor del mejo-

ramiento de los procedimientos, técnicas, planes y programas, de capacitación, así como de las motivaciones y de las actitudes de quienes entrena. El empleo eficaz de la gente es la -- clave de la productividad. La tarea es impulsar a la gente asacar el mayor proveche de su talento y conocimiento; ésto se logra engendrando en los trabajadores y empleados disciplina- y entusiasmo por el trabajo.

El aprendizaje humano es una de las actividades susceptibles de realizarse prácticamente en cualquier contexto y acualquier hora. Además el hombre aprende a lo largo de todo - su ciclo vital. El contacto con su medio ambiente y con sus -= semejantes ofrece una amplia gama de posibilidades de aprendizaje.

Es cierto que se aprende con la experiencia y la práctica, sin embargo, para quienes aprenden incorrectamente, la-experiencia puede únicamente confirmar los errores, y la práctica en esas condiciones, consolida los malos hábitos. De esta manera, la experiencia y la práctica se pueden constituir-en elementos escenciales de aprendizajes negativos; además esta forma de actuar es antieconómica y puede causar problemas-personales que pueden ir desde accidentes hasta el menoscabode la propia imágen.

el aprendizaje informal dentro de las empresas, ya sea a través del contacto con las situaciones laborales sin ninguna -ayuda organizada, o mediante la práctica muy común todavía -por desgracia, de encargar a un trabajador experimentado la enseñanza de quienes no conocen las funciones que deben realizar.

Resulta un hecho indiscutible, por tanto, que el adies tramiento y la capacitación deben constituir acciones planeadas y convenientemente programadas para que respondan a las necesidades de la empresa de tal modo que el personal cuenten el momento oportuno con los conocimientos, las habilidades y las actitudes suficientes y adecuados para enfrentar con --éxito su trabajo actual y futuro.

La determinación de necesidades de capacitación y ---desarrollo de recursos humanos, que estudiaremos más adelante
en uno de los capítulos, constituye el requisito indispensa--ble de un enfoque sistemático que conducirá, en última instan
cia, a la adquisición de aprendizajes y su aplicación en el trabajo lo que a su vez, explicaremos en el último capítulo en el cual se encuentra nuestra investigación de campo.

por filtimo queremos agregar que nuestra tesis representa una modesta contribución en el sentido de mejorar a los — trabajadores y empleados a través de la capacitación y el desarrollo, y a la organización con una eficaz administración — de sus recursos humanos.

#### ANTECEDENTES GENERALES

La revolución industrial modifico la naturaleza del -trabajo, se exigió que el trabajo se realizara de manera conjunta por cantidades de personas cada vez mayores. En Inglate
rra surgieron las grandes fábricas textiles, las fundidoras y
las minas y más tarde en Norteamérica. Las personas eran toda
vía un recurso importante, pero la revolución industrial significó una mayor mecanización y condiciones desagradables detrabajo para muchos obreros:

Como consecuencia de la revolución industrial, el núme ro de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo. Para solucionar esto, a principios de siglo Federico Taylor propuso un módelo de organización denominado-"Funcional" basado en el principio de la división del traba-jo, mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

La administración de personal como función especializa da nace en el sector privado en los albores del siglo XX, pero desde finales del siglo XIX estas funciones fueron asignadas en ciertas empresas a un oficinista cuya labor se limitaba a supervisar y controlar un simple registro y nómina de —personal.

El primer departamento de personal instituido en los—Estados Unidos en su moderna concepción, surgió en el año de1912. Posteriormente en 1915 se inicia un programa de entrena
miento a nivel universitario para gerentes y empleados. Entre
los años 1910-1915 se desarrollo en la ciudad de Chicago un programa de clasificación y evaluación de puestos y en 1924 son desarrollados otros planes de evaluación.

El verdadero avance de la administración de personal - echa raíces a partir de 1930, cuando surge la moderna concepción de las relaciones humanas y de desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de la administración de personal.

La depresión de 1930 en Estados Unidos provocó que los ciudadanos perdieran la fé en la capacidad de la empresa privada para satisfacer las necesidades de la sociedad. Por lotanto, se volvieron hacia el gobierno el cual intervino paraproporcionar compensaciones de desempleo, seguro social, salaríos mínimos e incluso, el derecho protegido federalmente deunirse a los sindicatos.

La promulgación de estas leyes durante la década de -1930 contribuyo a modelar el papel actual de los departamen-tos de personal y de sus programas de capacitación y desarrollo de personal, agregándoles obligaciones legales. En la ac-

tualidad, las organizaciones tienen que tomar en considera--ción los objetivos sociales y la necesidad de cumplimiento so
cial.

Los departamentos de personal siguieron aumentando enimportancia durante las décadas de 1940-1950. Las exigencias de reclutamiento y capacitación de la Segunda Guerra Mundialcontribuyeron a darles crédito a dichos departamentos que enfrentaron con éxito esos desafios.

En las décadas de 1960 y 1970, nuevamente la legisla-ción estadounidense influyó en forma determinante las cuestiones de personal. Se promulgaron leyes para eliminar la discriminación en el empleo y en los pagos por razón de sexo, raza, religión, nacionalidad y edad.

En México, el movimiento revolucionario de 1910 buscaba una serie de reivindicaciones y objetivos que en un gran número correspondían a aspectos relativos a la administración de recursos humanos. Atendiendo a estas demandas, los congresistas de 1917 incluyeron dentro de la nueva Constitución elartículo 123, que posteriormente daría orígen a su médula reglamentaria: la Ley Federal del Trabajo. Estos ordenamientos-legales y otros posteriormente surgidos, contienen una seriede disposiciones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de modernas técnicas de administración y la eliminación-

de improvisaciones.

El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas mostró repentinamente que su estructura no correspondía a
sus necesidades y fue entonces cuando se precisó crear nuevos
departamentos que atendieran funciones especializadas con unexperto al frente de ellas.

En los últimos años las organizaciones productivas de-México han mostrado un fuerte interés por la capacitación y el desarrollo de los trabajadores debido principalmente a --tres factores: las disposiciones legales, el mejoramiento dela calidad de vida del trabajador y el incremento de la pro-ductividad.

A partir de 1978 la capacitación y el desarrollo cobra realmente fuerza. Las reformas a la Ley Federal del Trabajo - en materia de adiestramiento y capacitación en dicho año hanimpuesto a las empresas del país importantes obligaciones y - una serie de disposiciones que son de profunda trascendencia, tanto para los trabajadores en su conjunto como para la economía de las organizaciones.

Aún cuando la obligación de los patrones de proporcionar capacitación a sus trabajadores ya se contemplaba desde -1970, en la actualidad muchas empresas todavía se encuentran-

# impreparadas para atender cabalmente las obligaciones legales.

#### CAPITULO I

#### CONSIDERACIONES GENERALES

#### 1.- INTRODUCCION.

En una época como la actual, en la que los cambios tec nológicos económicos y sociales se suceden rápidamente uno -- tras otro, la empresa moderna debe tener en cuenta que ya nosolamente se trata de contar con el mejor equipo o las mejores instalaciones para producir o dar servicio, sino que ahora es necesario prestarle mayor atención y darle más importancia a su recurso más importante, es decir al Recurso Humano - que forma parte de su organización.

Para la empresa actual el reto más importante es el de lograr un total aprovechamiento de sus recursos, y es aquí — donde surge la importancia de contar con una adecuada adminis tración de los Recursos Humanos que le permita a la organización contar con el personal mejor preparado, puesto que de — esta manera se puede mejorar la utilización y el diseño de — los recursos materiales y técnicos para el logro de los objetivos de la organización.

La administración de Recursos Humanos resulta ser un proceso encaminado a suministrar a la organización el personal adecuado en número, perfil, preparación, aptitudes y acti

tudes; toma en cuenta que para llevar a cabo todo ésto es necesario contar con una constante preparación y superación. Para lograr ésto realiza una función de especial importancia -- que es la capacitación y desarrollo de Recursos Humanos.

Por todo lo anterior, es necesario hacer una breve des cripción de lo que es la Administración de Recursos Humanos,las principales funciones que realiza y la forma en que se -relaciona con la capacitación y desarrollo.

Antes de hablar de la Administración de Recursos Humanos, así como de sus funciones como ya se menciono, queremoshacer las siguientes aclaraciones:

Existen diversas denominaciones de Administración de los trabajadores y empleados en las empresas tales como Administración de personal, Manejo de Personal, Relaciones Industriales, etc. Para fines de nuestro trabajo la llamaremos Administración de Recursos Humanos.

Por otra parte la Capacitación y Desarrollo también -puede confundirse con otros términos como son Adiestramiento,
Entrenamiento, Educación, Formación entre otras. Sin embargoen la empresa en donde llevamos a cabo nuestra investigación,
lo manejan como Entrenamiento en el que engloban los términos
que acabamos de mencionar.

# 1.2. - ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

# 1.2.1.- Concepto

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamien to y conservación del Esfuerzo, las Experiencias, la Salud, - los Conocimientos, la Habilidad y el Bienestar de los miem--- bros de la organización, en beneficio del individuo, de la -- propia organización y del país en general (Fernando Arias Galicia).

# 1.2.2.- Objetivo.

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, buscando el beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

# 1.2.3.- Política.

Las políticas de la Administración de Recursos Humanos constituyen orientaciones y guías que hay que seguir para el - adecuado desarrollo de las acciones, las cuales deben observarse riqurosamente.

La definición de las políticas que se aplican en las—
organizaciones, contienen amplias proyecciones sociales, económicas y administrativas. El alcance de una política de Admi
nistración de Recursos Humanos estará condicionada a la capacidad de la empresa. Es por ésto que la elaboración y aplicación de las políticas varían de una organización a otra, en base a sus necesidades específicas, es importante señalar que
existen políticas para cada una de las funciones que realizala Administración de Recursos Humanos.

#### 1.2.4. - Carácteristicas.

La Administración de Recursos Humanos revela el modo - en que las organizaciones obtienen, desarrollan, utilizan, -- evalúan, mantienen y retienen los tipos y las cantidades --- correctas de trabajadores.

- La Administración de Recursos Humanos se entiende -con medios, con recursos intermediarios y no con fines. Es -una función de asesoría, cuya actividad fundamental consisteen planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- La Administración de Récursos Humanos es inherentea todas las organizaciones, ya sea que exista o no un departa mento con ese nombre.

# 1.2.5.- Importancia

La Administración de Recursos Humanos es la responsa-ble de los Recursos Humanos de la organización. No se puede ignorar la importancia y la dignidad de los seres humanos con
el fin de acelerar las cosas.

- La Administración de Recursos Humanos existe para -- contribuir a la eficiencia de la organización. No constituye- un fin en sí misma, sino sólo un medio para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos primordiales.
- Se eleva la eficiencia de las actividades desarrolla das por los individuos y la cooperación de los mismos en la realización de los fines perseguidos por la organización a la que pertenecen.
- Ayuda a los empleados a alcanzar sus metas persona-les, al menos hasta donde éstas incrementan la contribución individual a la organización.
- A través de la Administración de Recursos Humanos, el total de los Recursos Humanos pueden ser incrementados y ésto se logra básicamente con el Descubrimiento y Mejoramiento de las habilidades e interéses de los individuos. A la vez que también se proporcionan mayores conocimientos, experien-

cias y nuevas ideas, a través de la Educación, la Capacita---ción y el Desarrollo.

#### 1.3. FUNCIONES BASICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

# 1.3.1.- Introducción.

Para llevar a cabo una adecuada Administración de losRecursos Humanos con los que cuenta la organización, es necesario realizar una serie de actividades, con lo cual se inten
ta estimar las necesidades futuras de Recursos Humanos que -requerirá la organización, esto se logra mediante la activi-dad denominada Planeación de Recursos Humanos. Dependiendo de
las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas
habilidades, estudios, experiencias e iniciativa, puesto quelas condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzoen cada caso varían. Por ello es importante examinar las ca-racterísticas de cada puesto a fin de establecer los requisitos necesarios para el desempeño del mismo con posibilidadesde éxito; para ésto, es necesario llevar a cabo un Análisis de Puestos.

Al tener una idea con respecto a las necesidades futuras, el Reclutamiento trata de obtener candidatos competentes
para cubrir esas necesidades, el resultado es un conjunto desolicitantes que se someten a un proceso de Selección, mismo-

por el que se elige a las personas que satisfacen las necesidades requeridas por el puesto.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspiran—
tes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesa—
rio proporcionarle la información necesaria para que pueda in
tegrarse más rápidamente a su grupo de trabajo, a la organiza
ción, y para un mejor desempeño de su trabajo, ésto se lleva—
a cabo mediante la Inducción, con lo que a su vez se está pro
porcionando el primer programa de Capacitación al nuevo traba
jador.

Estas son las funciones que a nuestra forma de ver están relacionadas directamente a la Capacitación y el Desarrollo. Por lo que consideramos importante explicar brevemente cada una de ellas.

1.4.- PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

# 1.4.1.- Concepto.

La planeación de Recursos Humanos consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y la demanda de empleados que una organización tendrá en el futuro.

# 1.4.2. - Objetivo.

Realizar estudios tendientes a la proyección de la ----

organización en el futuro, incluyendo el análisis de puestosy el estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estos, a fin de determinar programas de-Capacitación y Desarrollo, ilegado el caso de reciutamiento y selección.

# 1.4.3.- Politica.

Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con el objeto de mantener y plantear adecuadamente los requerimientos de recursos humanos.

#### 1.4.4.- Caracteristicas.

Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el Departamento de Personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección y adiestramiento y otrasmás. La planeación de Recursos Numanos permite al Departamento de Personal suministrar a la organización el personal ade-cuado en el momento adecuado.

Al mismo tiempo que se planea con referencia a los recursos materiales y técnicos es necesario hacerlo con los recursos humanos, ya que de no hacerlo se pueden presentar problemas entre los requerimientos de las necesidades futuras --

de la organización y su inventario de recursos humanos.

La planeación de recursos humanos le permite al Departamento de Personal actuar en forma proactiva y no en forma - reactiva.

# 1.4.5.- Importancia.

Por la misma razón que la planeación es importante, — también lo es la planeación de los recursos humanos. La utilización máxima de la fuerza de trabajo no se realiza por azar; una eficiencia óptima sólo se puede lograr después de haber — hecho una cuidadosa planeación y después de haber implantadolos objetivos, los pasos y las acciones. El uso más productivo de cualquier estímulo de la organización, sólo se puede lograr a través de una atención consciente y prolongada a los detalles de la planeación.

A trayés de la planeacion de los recursos humanos sepuede lograr:

- Mejorar la participación de las personas hacia objetivos concretos.
- Adecuar efectivamente las actividades de personal -- con los objetivos futuros de la organización.

- Ampliar la información de administración de Recursos Humanos, para ayudar a otras unidades de la organización y en otras actividades de personal.
- Coordinar diferentes programas de administración de-Recursos Humanos tales como; planes de acción y las necesidades de contratación:

La Planeación de Recursos Humanos se divide en dos facetas:

# I.- DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS:

Consiste en la estimación de futuras necesidades de -personal, ya que es crucial para la planeación de los Recur-sos Humanos.

Aunque inumerables causas influyen sobre la Demanda de los Recursos Humanos; los cambios en el ambiente, la organización y la fuerza laboral suelen ser casí siempre los más importantes.

#### II. - OFERTA DE RECURSOS HUMANOS:

Consiste en descubrir fuentes posibles y potenciales - de empleados con la finalidad de cubrir dichas necesidades.

Una vez que el Departamento de Personal efectúa las -proyecciones sobre las demandas futuras de Recursos Humanos,el interés primordial será el de cubrir las vacantes proyec-tadas. Existen dos fuentes de oferta;

#### a) ESTIMACION DE LA OFERTA INTERNA.

Significa algo más que contar la cantidad de empleados existentes, consiste en valuar las aptitudes de éstos, para - lo cual se efectuan auditorías de la fuerza laboral.

# AUDITORIA DE RECURSOS HUMANGS.

Es el resumen de las aptitudes y la preparación de to-dos y cada uno de los empleados. Las auditorías dan como re-sultado inventarios de aptitudes:

# INVENTARIO DE APTITUDES.

Contiene datos acerca de las aptitudes de cada empleado, sus referencias de trabajo y otra información que indique
el valor total del empleado para la compañía. Un inventario de aptitudes es especialmente útil cuando la compañía tiene un puesto que quiere ocupar como uno de sus empleados.

Los datos e información que son usados para la elabora

ción de los inventarios, son básicamente aquellos que están relacionados con la información de Factores Personales como:Nombre, Edad, Sexo, Domicrlio, Nivel de Educación, Experien-cia, Grado de Capacitación, Nivel de Desempeño entre otros.

#### b) ESTIMACION DE LA OFERTA EXTERNA.

No todas las vacantes pueden cubrirse con los emplea-dos actuales algunas empresas carecen de reemplazos para cu-brir las vacantes que se presenten. Cuando no hay reemplazoso cuando las vacantes sean para otros empleos, será necesario
recurrir a la oferta externa como lo es el análisis de mercados de fuerza laboral.

MERCADO DE FUERZA LABORAL.

Está constituido por el conjunto de candidatos realesy potencialmente aptos para el trabajo.

Una vez que se estima la Oferta y la Demanda de los -Recursos humanos, puede ser necesario efectuar ciertos ajus-tes, ya que es posible que exista un excedente o un faltantede Recursos Humanos. Para hacer frente a estas circunstancias
es necesario establecer una serie de Planes y Programas y Estrategias, con la finalidad de poder resolverlas de la mejormanera posible.

Si las fuentes internas no pueden satisfacer las necesidades de la organización, existirá una escasez de Recursos-Humanos, en este caso se tiene poca flexibilidad en el cortoplazo y se tendrá que recurrir a la obtención de personal enel exterior.

A largo plazo la Planeación de Recursos Humanos es más flexible, ya que se puede utilizar el proceso de empleos in-ternos; o sea, se pueden redoblar esfuerzos para que los empleados actuales desarrollen sus conocimientos, sus capacidades y las actitudes que se necesiten en el futuro y todo esto se puede lograr mediante un adecuado Entrenamiento.

- 1.5.- ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.
- 1.5.1. Concepto.

#### ANALISIS DE PUESTOS.

Se define como el proceso por el cual se determina lainformación pertinente relativa a un puesto específico median
te la observación y el estudio. Es la determinación de las -tareas que componen un puesto y de las habilidades, conoci--mientos, capacidades y responsabilidades requeridas del traba
jador para su adecuado ejercicio y que diferencian a un puesto de todos los demás.

#### DESCRIPCION DE PUESTOS

Es la forma escrita en la que se mencionan las actividades y funciones que deberán realizarse en el desempeño de -

# 1.5.2. Objetivo.

Contar con una correcta definición y estructuración de las tareas o los trabajos a efectuar en una organización, dependiendo de las funciones que se tengan que realizar, a finde establecer los requisitos necesarios para poder desempeñar las con éxito.

# 1.5.3. Politica.

Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, -- obligaciones operaciones y condiciones de trabajo.

#### 1.5.4. Características.

# NECESIDAD LEGAL DE SU EXISTENCIA.

El artículo 24 de la Ley Federal del Trabajo, especi-fica que "Las condiciones de trabajo deben hacerse constar ---

por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables".

El artículo 25 fracción III, menciona que el escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

El servicio o servicios que deben prestarse, los que - se determinarán con la mayor precisión posible.

# NECESIDAD SOCIAL.

Ya que el hombre destina gran parte de su vida al trabajo, es necesario que las actividades que realiza le permitan desarrollar sus potenciales; por ésto es necesario determinar el contenido de cada puesto, sus características y losrequerimientos deseables de quien lo vaya a ocupar, con la -finalidad de que los intereses de ambos sean afines.

# 1.5.5. Importancia.

La técnica del Análisis de Puestos responde a la urgente necesidad de las empresas para organizar sus trabajos eficazmente porque es indispensable conocer con toda precisión - lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

- Delimita obligaciones.

- Precisa cualidades y responsabilidades.
- Facilita la determinación de características de losindividuos.
- Auxilia para determinar las áreas de preparación.
- Facilita la integración de los programas de adiestramiento.
- Permite la delimitación de los factores para una --justa retribución.

La base real para una descripción de puestos puede variar desde una imágen mental por parte del empleador, hasta - una investigación y un análisis elaborado del puesto por me-- dio de observaciones, entrevistas, cuestionarios o incidentes críticos.

1.5.6. Contenido del Análisis y Descripción del Puesto.

# IDENTIFICACION O ENCABEZADO

En la parte del análisis en la que se definen los da-tos del puesto inherentes a la identificación y ubicación delmismo.

# DESCRIPCION GENERICA.

Es la parte del análisis en la que en forma somera --

se da una explicación de las actividades que se desarrollan en el puesto y su redacción explícita y concreta da una ideageneral de lo que se hace en el puesto analizado.

#### DESCRIPCION ESPECIFICA

Es la parte del análisis en la que se debe ampliar ladescripción genérica. A través de esta se hará una explica--ción detaliada de las actividades que se realizan en el puesto., se detallan las actividades en secuencia cronológica derealización; es decir, actividades diarias y constantes, actividades periódicas y eventuales.

#### ESPECIFICACIONES.

Son los requerimientos que es necesario cubrir para -ocupar el puesto, entre estos tenemos; Escolaridad, Experiencia, Actitudes, Conocimientos, Cualidades, Etc.

#### RESPONSABILIDADES.

Es el conjunto de responsabilidades inherentes al pues to y la importancia que tienen en el desempeño de las actividades, las responsabilidades pueden ser de tipo personal, como lo son; responsabilidades por el tipo de información que se maneja, manejo de bienes y fondos, seguridad personal, o-

también puede existir responsabilidad por el trabajo de otros; como lo es la dirección de personal,

# CONDICIONES DE TRABAJO.

Son los señalamientos que se hacen acerca del ambiente físico, horario de trabajo, los riesgos para la seguridad y la salud, las necesidades de esfuerzo mental y físico y otras -- características de los puestos.

# 1.6.- RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.

# 1.6.1. Concepto.

Es el proceso de encontrar y atraer a candidatos poten cialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

#### 1.6.2. Objetivo

Buscar y atraer a un número suficiente de candidatos - que reunan los requisitos solicitados por la vacante, a fin - de abastecer adecuadamente el proceso de selección.

#### 1.6.3. Politica

Tomar la mejor decisión respecto al reclutamiento ---

(ya sea interno o externo) a través de la realización de un estudio, analizando los requerimientos del puesto, la posibllidad de obtener mejores resultados, los tiempos y costos enque se pueda incurrir.

# 1.6.4. Caracteristicas.

El reclutamiento es básicamente un sistema de información, a través del cual las organizaciones dan a conocer al - mercado de trabajo sus necesidades de personal, con la finalidad de atraer candidatos que reúnan los requisitos solicitados, para que cubran las vacantes que se presenten en la -- organización.

- Existen dos clases de reclutamiento;
- a) Reclutamiento Interno. Es aquel se realiza abordan do candidatos que estén laborando dentro de la propia organización.
- b) Reclutamiento Externo. Es aquel que aborda candida tos que están buscando empleo (mercado de fuerza laboral), -- que están pretendiendo cambiar de empleo, o que están traba-- jando en otras empresas.

# 1.6.5.- Importancia.

# A través del reclutamiento interno;

- Se logra una poderosa fuente de motivación para losempleados.
- Se aprovecha la inversión ya efectuada por la empresa en términos de Capacitación y Desarrollo de personal.
- Es más rápido y económico para la empresa, dependien do de la posibilidad del empleado de ser transferido o promovido de inmediato.

# A través del reclutamiento externo:

- Se genera una fuente de abastecimiento constante derecursos humanos (candidatos).
- Se renuevan y enriquecen los recursos humanos de laorganización.
- Se traen elementos nuevos y experiencias distintas a la organización.

Algunas de las técnicas que se utilizan en el recluta-

#### miento son:

- Consulta a los archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos.
- Contactos con sindicatos y asociaciones de presti-gio.
- Contactos con Universidades, escuelas, centros de -integración.
  - Anuncios en revistas y periódicos.
  - Agencias de reclutamiento.
  - Bolsas de trabajo.

Para obtener mejores resultados en el reclutamiento, - es necesario haber planeado con anticipación los requerimientos y las necesidades de personal, ya que a través de dicha - planeación se espera atraer al mejor personal disponible, planear e iniciar los programas de Capacitación y Desarrollo enun tiempo oportuno y cubrir las vacantes de la mejor forma posible.

#### 1.7. SELECCION DE RECURSOS HUMANOS.

# 1./.1. Concepto.

Es el procedimiento que se utiliza para decidir cuáles son los candidatos a los que se debería de contratar, de entre los candidatos reclutados.

# 1.7.2. Objetivo

Escoger de entre los candidatos que se han reclutado-(mediante una decisión objetiva), a aquellos que tengan mayores probabilidades de ajustarse al puesto vacante, en base alas habilidades y capacidades de éstos y los requerimientos del puesto.

# 1.7.3. Política.

Para el logro de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las -pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad de las decisiones.

# 1.7.4. Características.

- La selección es considerada como un proceso básica--

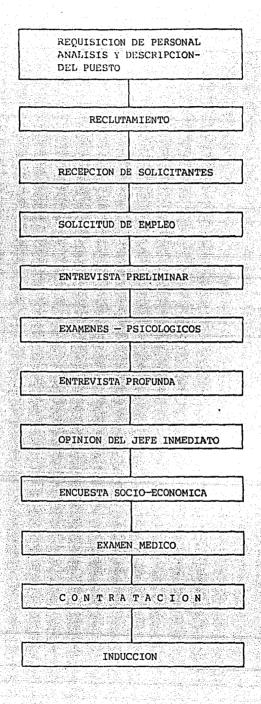
mente de comparación y de decisión.

- El reclutamiento y la selección de recursos humanos, deben considerarse como dos fases del mismo proceso: La introducción de recursos humanos en la organización.
- El proceso se inicia cuando los candidatos solicitan un puesto y concluye con la decisión de contratación.
- El proceso de selección se basa en tres elementos -- fundamentales:
  - al La información para el análisis de puestos.
  - bi La planeación de recursos humanos.
  - c) Los candidatos.

# 1.7.5. Importancia.

- La selección intenta solucionar dos problemas bási-cos:
  - al La adecuación del hombre al puesto.
  - bl La eficiencia del hombre en el puesto.
- A través del proceso de selección se detecta el po-tencial humano y la capacidad para el trabajo.

# PROCESO PRACTICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION



- Una buena selección de recursos humanos, permite altrabajador realizar un buen desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fín de hacerlo mássatisfactorio asímismo y a la organización.

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia varían no solamente de una organización a otra, sinotambién con el tipo y el nivel del puesto que deba cubrirse, el costo de administrar la función particular de cada paso y la efectividad de los mismos para eliminar candidatos no calificados. La selección de empleados para ciertos puestos, — puede ser Ilevada a cabo con éxito con una sola entrevista y un exámen físico, mientras que para otros puestos se requieren varías entrevistas, cierto número de pruebas e investigaciones complejas.

#### 1.8. INDUCCION

#### 1.8.1. Concepto.

Se refiere a una adecuada guía para el empleado de nue vo ingreso en la empresa y ambiente de trabajo. Para que el empleado reconozca su puesto en relación con otras personas - puestos, departamentos y factores del ambiente.

## 1.8.2. Objetivo.

Busca establecer actitudes favorables del empleado ha-

cia la empresa, su política y su personal, logrando con ellouna rápida y adecuada integración del nuevo empleado en la or ganización.

## 1.8.3. Política.

Dar a conocer al empleado de nuevo ingreso toda la información que sea necesaria para lograr su rápida incorporación - e identificación con las actividades que realizará y el ambiente que le rodeará.

## 1.8.4. Características.

- No es posible determinar en que momento se inicia 13 inducción, ni cuando termina.
- El programa de inducción se determinará de acuerdo altipo de organización y a las actividades que esta realice.
- El programa de inducción generalmente se encuentra contenido en el Manual de Bienvenida.
- El programa de inducción está sustentado en la necesidad legal que marca la Ley Federal del Trabajo, y en la necesidad administrativa que marca la propia empresa.

## 1.8.5. Importancia

- El programa de inducción debe estar necesariamente ligado al proceso de selección, porque de no ser así dicho proceso de selección quedaría incompleto si se descuida la importancia y trascendencia que implica la contratación de nuevo personal, ya que la información que el programa les proporcione será de importancia trascendental en el buen desempeño de las actividades que realicen y del desarrollo y progreso que se obtenga en el trabajo.
  - Al contar con un buen programa de inducción se reduceel tiempo de aprendizaje en el trabajo.
    - Se eleva la producción.
  - Se mejoran las relaciones entre el personal de la organización.
    - Se obtiene una mejor disposición para el trabajo.
  - Se reducen gastos y se mejora la calidad de la producción.
  - Es la primera forma de entrenamiento que se les da a los empleados de nuevo ingreso.

## 1.8.6. Información que Contiene el Programa de Inducción.

- Historia de la empresa, políticas y prácticas.
- Contrato colectivo de trabajo. (Si es que lo hay).
- Visita a la planta e instalaciones de la empresa.
- Productos o servicios de la empresa.
- Programa de servicios que proporciona la empresa.
- Responsabilidades de los empleados para con la empresa.
- Responsabilidades de la empresa.
- Planes de beneficio y salud.
- Prestaciones para los empleados.
- Políticas y procedimientos de pago.
- Políticas de ascensos.
- Reglas de conducta.
- Horarios de trabajo.
- Oportunidades de entrenamiento y desarrollo.

#### CAPITULO II

## CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

#### 2.1.- INTRODUCCION

En la sociedad actual, la capacitación y desarrollo - son considerados como la mejor forma de aprendizaje de los - trabajadores en las empresas, además son necesarios para eldesarrollo de la economía nacional. Deben responder a los - requerimentos del avance tecnológico y elevar la productividad.

La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social.

Desde el punto de vista económico, la capacitación ydesarrollo son considerados como un bien autónomo, gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad. Socialmente se les aprecia como instrumentos mediante los cuales el indi
viduo puede obtener una mejor posición laboral y aumentar su
prestigio social.

En este marco, es necesario contar con sistemas adecua dos para la administración del proceso de capacitación, que - puedan garantizar al capacitando y a la organización los resultados de los planes y programas. Sin embargo, no existensistemas prácticos con estos fines y esto ha llevado a que ca da organización cree los suyos propios, tal es el caso de la-empresa que investigamos y que estudiaremos en el capítulo VI.

## 2.2. - CONCEPTOS CLAVE

CAPACITACION. - Es el proceso educativo en el que se -utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio -del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos y mecánicos para un propósito particular.

DESARROLLO. - Es el proceso educativo en que se empleaun procedimiento sistemático y organizado por medio del cualel personal obtiene conocimientos conceptuales y teóricos para propósitos generales.

## 2.3.- DEFINICION DE TERMINOS

Debido a que existen varios términos en el fenómeno de la educación que imparten las empresas a sus trabajadores, -- consideramos pertinente definir cada uno de ellos.

El doctor Fernando Arias Galicia especifica que:

La capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Esto es, que todo conocimiento que sea adquirido dentro
o fuera de las aulas se pueda considerar como capacitación.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Espanola define capacitar, como "Hacer a uno apto, habilitarlo para alguna cosa, facultar o comisionar a una persona para hacer algo".

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 153-F señala que la capacitación tendrá por objeto actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, asi como mejorar las aptitudes en general del trabajador.

La capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje para dotar de habilidades, conocimientos y aptitudes específicas al trabajador.

Para tener más claramente el término capacitación, esconveniente mencionar también algunos de los términos con -que comúnmente suele llamársele: Educación. - Es la adquisición intelectual por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que lo rodena.

Entrenamiento. - Significa prepararse para un esfuerzofísico o mental, para poder desempeñar una labor.

Adiestramiento: Es proporcionar destreza en una habilidad ya adquirida, casi siempre mediante una práctica más omenos prolongada de trabajo, de carácter muscular o motriz.

Desarrollo. - Comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, capacidad para dirigir, etc.).

El maestro Agustín Reyes Ponce los define así:

"El entrenamiento es toda clase de enseñanza que se da con el fín de preparar a los trabajadores y empleados para un puesto de oficio, al convertir sus aptitudes innatas en capacidades.

Establece que dentro del entrenamiento se comprenden - tres términos distintos y complementarios:

- La capacitación que es de carácter teórico, de amplitud mayor para trabajos calificados.

- El adiestramiento que es de carácter práctico y para un puesto específico; es necesario en toda clase de trabajos e indispensable, aún suponiendo una capacitación previa.
- La formación que es necesaria para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, há
  bitos morales, sociales, de trabajo, etc. que no se pueden dar en la capacitación y que sin embargo son indispensablespara que el trabajador sea leal, sereno, orientado o decidido".

#### Isaac Guzmán Valvidia dice:

"El adiestramiento se entiende como la habilidad o -destreza adquirida, por regla general, en el trabajo físico".
Esto significa que el adiestramiento se imparte a los empleados y obreros que utilizan máquinas y equipo en general.

La capacitación tiene un significado más amplio, in-cluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En tal virtud, la capacitación se imparte a -los empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuya la bor tiene un aspecto intelectual de bastante importancia.

El desarrollo tiene aún mayor amplitud, significa elprogreso integral del hombre y por consiguiente abarca la -- adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, disciplina del carácter y la adquisición de todas las actividades que se requieren para la evolución del personal, incluso los de más alta jerarquía en la organización de las empresas.

## 2.4.- LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO.

Actualmente el tema de la capacitación y el desarrollo cobra mayor interés, dado que la calidad de personal con esco laridad media y superior es mínimo (bachilleres, profesionis tas, personal capacitado y especializado), y en algunas áreas es definitivamente desconsolador, a pesar de que en nuestro país la función educativa ha tenido gran interés en varios -- sectores de la empresa pública y privada. Es justo decir que la misma función no ha tenido hasta el momento un desarrollocomo el que debería tener; son contadas las empresas que hanestablecido programas, permanentes de capacitación y desarrollo para sus empleados.

En México, existe una demanda excesiva de personal calificado que las Universidades y diferentes instituciones deenseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo que es importante que todas las organizaciones tanto públicas comoprivadas establezcan programas periódicos de capacitación y desarrollo, brindando así el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia y éste sea más -

significativo para el trabajador.

Dos puntos básicos destacan el concepto de capacita--ción; a saber:

- 1.- Las organizaciones en general deben dar las basespara que sus colaboradores tengan la preparación necesaria yespecializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
- 2.- No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

Los momentos actuales que vivimos son de acelerados avances y cambios constantes y substanciales, sobre todo en el aspecto tecnológico; por tanto se requiere más todavía de lafunción educativa. Por un lado para mantener al día a la persona y por otro verdaderamente importante, para señalarle una escala de valores que le permita tener una sana concepción —del mundo.

Por lo anterior la capacitación y el desarrollo son -los medios o instrumentos que enseñan y desarrollan sistemáti
camente y colocan en circunstancias de competencia a cual--quier persona. Cabe señalar que la incompetencia del perso-nal no podría eliminarse por completo pero sí se reduce en --

las proporciones que se quiera.

## 2.5 OBJETIVOS Y POLITICAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

Los objetivos generales de una organización en cuantoa la capacitación y desarrollo son:

- a) Obtençión de un comportamiento individual, enten--diéndose por ésto el grado de integración y compromiso que ad
  quiere la persona como tal a través del programa permanente de formación respecto a su puesto.
- b) Facilitar la integración en equipo, que es la madurez que alcanza un grupo para el logro de los objetivos de su unidad y los de la empresa.

Se señala en la administración por objetivos, buscar - un ambiente de diálogo de cuanto se refiere a una comunica--- ción efectiva y se afirma que la integración en equipo es laclave del éxito.

Los objetivos que se pretende alcanzar por medio de la capacitación de los Recursos Humanos en una empresa son:

1) Aumento de la productividad y por ende del volúmende producción.

- 2) Alcanzar en el menor tiempo posible, las metas de calidad y producción.
- 3) Adquirir e incrementar las habilidades del personal para obtener con ésto mayor versatilidad en el desarrollo deotros puestos, sea en forma eventual o definitiva.
- 4) Integrar los Recursos Humanos de la empresa a las ventajas de ajuste a nuevos sistemas, métodos o procedimien-tos que se implanten periódicamente.
- 5) Limitar o evitar en lo posible la rotación de personal puesto que auxilia a los elementos nuevos y ayuda a los antiguos a desarrollar al máximo sus habilidades y aptitudes individuales.
- .6) Reducir al mínimo posible los accidentes de trabajo, la cantidad de material desaprovechado y las deficiencias enel trabajo por desconocimiento del mismo.
- 7) Crear una conciencia de auto desarrollo y motiva--ción en el empleado al sentir la importancia que le otorga la
  empresa.
- 8) Apoyar efectivamente en la calificación de méritospara el otorgamiento de promociones.

Podríamos conlcuir como el objetivo principal de la capacitación, el desarrollo sistemático en todos los niveles je rárquicos de la empresa, de los conocimientos, habilidades -- y actitudes que contribuyen a la prosperidad de la organiza--ción y la de sus empleados.

Es decir, la capacitación sirve para aumentar los conocimientos del personal, el desarrollo de sus aptitudes individuales; cambio de actitud mental y logro de la experiencia-y habilidades necesarias para el mejor desempeño de sus ta-reas, incrementando así la eficiencia del sistema.

En cuanto a políticas de capacitación, éstas representan los lineamientos a seguir para proporcionar al personal - una adecuada capacitación y, de ésta manera, lograr la consecución de objetivos.

Dentro de las políticas de capacitación en la empresa, hay entre otras, las que a continuación se mencionan:

- a) La capacitación busca la presentación de un mejor servicio a la institución.
- b) La capacitación debe proporcionar al personal los conocimientos y educación necesarias para el desempeño cada vez mejor de su trabajo individual.

- c) La capacitación debe estar ligada a los sistemas es calafonarios y de selección.
- d) La capacitación proporcionará al personal hábitos- y actitudes positivos frente al trabajo,
- e) Se deben aprovechar en forma integral los recursosdisponibles en materia de capacitación dentro o fuera de la organización.
- f) Estructurar programas mediante procedimientos siste máticos de manera que respondan a los requerimientos específicos con efectividad y oportunidad.

## 2.6.- MARCO JURIDICO.

De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, todas las empresas mexicanas, sin importar su tamaño ni la rama de actividad económica a la que se dediquen, tienen la obligación de capacitar a su personal. La finalidad de esta disposición — es que el trabajador adquiera los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado.

Hablar de adiestramiento y capacitación supone la existencia de, al menos tres factores: 1) una verdadera intención

por parte del patrón, gerente o supervisor, de que los empleados aprendan a desenvolverse adecuadamente en el puesto, 2) que el personal esté consciente de que se encuentre en proceso de capacitación y 3) el establecimiento de un lugar y tiem po destinado a las actividades de enseñanza-aprendizaje. Deotro modo difícilmente se puede pensar en un proceso sistemático de capacitación.

A continuación estudiaremos cada una de las partes que conforman los derechos y obligaciones tanto de los patrones - como de los trabajadores así como los artículos más importantes de la Ley Federal del Trabajo con el fin de proporcionaral Lector el entendimiento de los aspectos legales para las - empresas de nuestro país.

## 2.7.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO

## 2.7.1.- La Obligación de la Capacitación.

La obligación de las empresas de proporcionar capacita ción y desarrollo a los trabajadores data de 1970, cuando se-incluyó en el Art. 132 fracción XV de la Ley Federal del Trabajo.

El organismo descentralizado que el gobierno creó para la reglamentación y supervisión del cumplimiento es la Unidad

Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) de adición al Art. 123 Constitucional fracción XIII, de la -- obligación de las empresas de promover los niveles de adies-- tramiento y capacitación de la fuerza de trabajo.

Cabe señalar que la UCECA actúa a través de órganos -- auxiliares que son los Comités Nacionales de Capacitación y - Desarrollo de diversas ramas industriales o actividades.

## 2.7.2. Obligación de los Patrones.

El Art. 123 constitucional fracción XIII específica -- que:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, esta-rán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitacióny desarrollo para el trabajo. La Ley reglamentaria determina
rá los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

La Ley reglamentaria a la que se refiere este párrafoes la Ley Federal del Trabajo.

La empresa está obligada a llevar a cabo programas sa-

Antes UCECA, ahora Dirección General de Capacitación y Productividad, reforma publicada en el Diario Oficial, el 10 de agos to de 1984.

tisfactorios de capacitación que no son diseñados por ella -misma sino por la comisión mixta de capacitación y desarrollo;
en consecuencia, si la comisión no hace un buen trabajo, la empresa no puede cumplir con sus responsabilidades legales.

La totalidad de los trabajadores tiene el derecho de exigir a su patrón que cumpla con esa obligación, puesto quela Ley no distingue clases sociales, puesto, nivel jerárquico
o actividad económica; el derecho a la capacitación es de todos y se debe aplicar a todos.

#### 2.8.- DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.

Como en toda prescripción jurídica, a cada derecho corresponde una obligación. Y la capacitación y el desarrollono son ajenas a esta dualidad. Se enfatiza de carácter obligatorio para las empresas e irrenunciable para los trabajadores.

El Art. 153-A de la Ley Federal del Trabajo específica claramente la universalidad del derecho a la capacitación: -"Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione una capacitación en el trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas -formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato o -sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y --

Previsión Social".

#### 2.8.1.. Derechos Laborales.

Los derechos de los trabajadores se enumeran de la siguiente manera:

Recibir capacitación o adiestramiento durante las ho-ras de su jornada de trabajo salvo que patrón y trabajador -lo convengan de otra manera.

Formar parte, a través de sus representantes, de la comisión mixta, a efecto de participar en la toma de decisiones respecto a los planes y programas, formas de instrucción, expedición de constancias, etc.

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusu—
las relativas a la obligación patronal de proporcionar capaci
tación y adiestramiento a los trabajadores conforme a planes—
y programas. Art. 153-m

Hacerse acreedores a la constancia de habilidades laborales que le corresponde en cualquiera de los siguientes casos:

1) Cuando hayan aprobado los exámenes de capacitación-

y adiestramiento en los términos del capítulo III Bis-Capacita ción y Adiestramiento de los trabajadores.

2) Cuando al negarse a recibir capacitación o adiestra miento hayan aprobado ante la Unidad instructora el examen-de suficiencia que señale la Secretaría de Trabajo y Previ---sión Social. Art. 153-V.

Figurar en los registros de constancia de habilidadeslaborales. El Art. 153-V menciona: "...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"; este inciso es importante ya que es de suponer que en virtud de que se enriquece el currículum
del trabajador, para que éste lo use como principal punto denegociación para obtener aumento salarial o un puesto mejor en otra compañía.

Hacer constar en el escrito de condiciones individua-les de trabajo que será capacitado o desarrollado en los términos de los planes y programas establecidos o que se esta--blezcan en las empresas. Art. 25.

Hacer constar en el contrato colectivo de trabajo, las "... disposiciones sobre la capacitación y desarrollo inicial que se deben impartir a quienes ingresen a laborar a la empre\*

\*Antes UCECA, abora Dirección General de Capacitación y Productividad.

sa o establecimiento". Art. 391 fracción VIII;

Formar parte, a través de sus representantes, del Comité Nacional de Capacitación y Desarrollo que le corresponda.

2.8.2. - Obligaciones Laborales.

Los deberes que le correspondan a los trabajadores son los siguientes:

Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo-y demás actividades que forman parte del proceso de capacitación y desarrollo.

Atender las indicaciones de las personas que impartanla capacitación y desarrollo y cumplir con los programas respectivos.

Presentar los exámenes de evaluación, conocimientos yaptitudes que sean requeridos. Art. 153-H.

Sin embargo, el Art. 134 de la LFT, que trata de las - obligaciones de los trabajadores, no incluye en forma explícita alguna referencia a este tema, lo cual puede ser sostenido sin mayor dificultad para poder evadir la responsabilidad decapacitarse.

A continuación presentamos esquemáticamente los aspectos más importantes en materia de capacitación y adiestramien to.

# Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo	Contenido		
123	Obligación de las empresas a proporcionar ca-		
Apartado A	pacitación y adiestramiento para el trabajo.		
Fracción XIII			
	CUADRO		
	LEY FEDERAL DEL TRABAJO		
Tema	Articulo	Contenido	
Sobre el prop <u>ó</u>	153-A	Elevar el nivel de vida y la	
sito de la ca-		productividad del trabajador.	
pacitación			
	153-F		
		los conocimientos y habilida	
		des del trabajador en su ac-	
		tividad; proporcionarlé in	
		formación sobre nueva tecno-	
		logía; prepararlo para una -	
		vacante; prevenir riesgos de	
		trabajo; e incrementar la pro	
		ductividad.	
		를 보고 하고 500 5000 하다 그 사람들은 생각하는 것 같다. 일보다 가장하는 것 같다.	
Sobre las obli	25-VIII y	.Incluir en el Contrato Colec	
gaciones de la	391-VII	tivo puntos referentes a ca-	

na	Articulo	Contenido
Tana beret Tana barata	132-XV	.Proporcionar capacitación y <u>a</u>
		diestramiento.
	132-XXVIII	.Participar en las comisiones-
		para este fin.
	153-0	.Informar a la Secretaría del
		Trabajo y Previsión Social
		(STPS), sobre la constitución
		y bases generales de las Comi
		siones Mixtas.
70 (1977)   1977   1978   1979   1979   1979   1979   1979   1979   1979   1979   1979   1979   1979   1979   1970   1979	153-E	.Impartir la capacitación du
		rante la jornada de trabajo,
		salvo cuando el trabajador de
		see capacitarse en una activi
		dad distinta.
		udu uistinta.
	153-K	
	133-1	.Atender convocatoria para la-
		constitución de las comisio
		nes.
en e	153-N	.Presentar a la STPS los planes
		y programas e informar avan
		ces y/o modificaciones de los
		mismos.
	153-Q	.Aplicar inmediatamente los
		planes.
	153-V	Enviar a la STPS lista de cons
	200	tancia de habilidades.
e de la companya del companya de la companya del companya de la co		
obre los der <u>e</u>	153-A	.Derecho del trabajador a la -
hos y obliga-		capacitación y adiestramiento.

Tema	Artículo	Contenido
ciones de		
los trabaja-	153-н	.Obligación de asistir puntual-
dores		mente a los eventos; atender -
		las indicaciones de los ins
		tructores y presentar exámenes
	en e	de evaluación.
	153-I	.Derecho a formar parte de la
		Comisión Mixta de Capacitación
		y Adiestramiento.
	153-T-V	12:Derecho a constancia respecti-
		va y a figurar en los regis
		tros.
		2
	153-Ü	.Obligación a acreditar o pre
		sentar exámen de suficiencia,-
		_ cuando se niegue a recibir la-
		capacitación.
Sobre las -	153-I	Integración y facultades de
comisiones		las comisiones.
mixtas de		
capacitación y		
adiestramiento.		
		de tilentities
Sobre planes y	153-Q	Requisitos de los planes.
programas		
Sobre las san-	153-s	. Hace referencia a lo dispuesto
ciones		en el Art. 878-IV.

# 2.9. - SISTEMAS GENERALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

## 2.9.1.- Diario Oficial:

Oficio No. 01009 de fecha 2 de agosto de 1984 que esta blece los criterios y formatos para el registro de Sistemas -Generales de Capacitación y Adiestramiento.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153-B, 538 y 539 fracción III inciso
f, compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, -estudiar y sugerir el establecimiento de Sistemas Generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores conforme el procedimiento de adhesión convencional a que se refiere
el Artículo 153-B y se registren ante esta Secretaría.

De acuerdo a lo anterior, mediante oficio número 01.-4547 publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de
agosto de 1980, se emitieron criterios en materia de defini-ción, establecimiento y registro de Sistemas Generales con el
objeto de uniformar el uso del conocimiento y los trámites -que efectuaba la Dirección de Capacitación y Adiestramiento-de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestra
miento (UCECA).

El uso reiterado de los criterios emitidos en esta ma-

teria y las opiniones vertidas por los factores de la producción en el Foro de Consulta Popular para la planeación democrática de capacitación y productividad, considerados en el Plan Nacional de Desarrollo, manifiestan que la capacitaciónde la mano de obra ha sido en ciertos aspectos inadecuados -reflejando fundamentalmente la desvinculación que hay entre las oportunidades de capacitación y los requirimientos de la
mano de obra calificada por parte de la estructura productiva,
así como los desequilibrios existentes entre la oferta y la demanda de obra calificada atribuídos a la falta de un marcode referencia para la instrumentación de acciones de capacita
ción de instituciones Públicas y Privadas dando lugar a la -dispersión y superposición de esfuerzos en esta materia.

Con base a lo expuesto se ha estimado conveniente expedir los siguientes criterios que dejan sin efecto a los seña-lados anteriormente:

# I.- Se entenderá por:

Sistema General: al conjunto de planes y programas decapacitación y adiestramiento de cada rama industrial o actividad económica cuya finalidad es satisfacer las necesidadesque en la materia presenten la totalidad de las empresas que la integran. Plan de Capacitación y Adiestramiento: al conjunto deactividades de capacitación y adiestramiento referidas a lasáreas ocupacionales que integran a un empresa determinada --y que agrupadas conforman un Sistema General por rama industrial o actividad económica.

Programa General: a la unidad formal y explicîta de ca rácter terminal que forma parte de un sistema general que res ponde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno omás módulos y al cual se pueden adherir las empresas.

Módulo; a la unidad autosuficiente de conocimientos que tiene la propiedad de integrarse con otros para conformar un-programa general.

Congruente con lo anterior, el plan de capacitación yadiestramiento por área ocupacional estará integrado por el conjunto de programas generales; éstos tendrán una estructura
modular formada por uno o más módulos de conocimientos teóricos o prácticos autosuficientes que pueden integrarse entre sí para formar el Programa General, el cual responderá a la adquisición, complementación o actualización de las habilidades, de las destrezas y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo que permita lograr una capacitación y adies
tramiento integrales en el trabajador y que responde a un sis
tema general. Por tanto, la operación y registro de los sis-

#### CAPITULO III

# DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

#### 3.1. INTRODUCCION

Realmente es difícil descubrir con acierto cuáles son -las necesidades que en materia de capacitación hay que satisfa
cer. Sin embargo, se pueden definir averiguando lo que sucede
y comparándolo con lo que debería suceder. Si existe diferencia, ésta nos dará la clave para planear el tipo y la intensidad de la capacitación. Una herramienta para encontrar dichaclave es el estándar o punto óptimo de realización del trabajo. El estándar es una aseveración, de preferencia por escrito, que describe las condiciones que existirán cuando el trabajo sea hecho adecuadamente.

Es importante señalar que toda empresa debe satisfacer - necesidades presentes y preveer necesidades futuras, es decir, quo deben precisar necesidades a corto, mediano y largo plazo.

La determinación o detección de necesidades es desde elpunto de vista lógico, la primera fase del proceso de la educa
ción dentro de la empresa. Sin una investigación previa de -las necesidades nunca se podrá pensar ni siquiera en programar
algún curso. Es por ésto, que la determinación de necesida-des es vital para implantar planes y programas de capacitación.

- 3.2.- DEFINICION, ORIGEN, TECNICAS Y BENEFICIOS
- 3.2.1. Podrían Definirse las Necesidades de Capacitación de -la siguiente Manera .
- l. Las necesidades del entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y lapreparación integral del individuo.
- 2. Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad-con los objetivos de la organización.
- 3. También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia- en el desempeño de su puesto de trabajo.
- 3.2.2. De entre otras fuentes de origen para determinar las ne cesidades de capacitación y desarrollo pueden mencionarse las siguientes:
  - 1. El análisis, descripción y evaluación de puestos

- 2. La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- Nuevas contrataciones, transferencias y rotación depersonal;
  - 4. Promociones y ascensos del personal.
- 5. Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
  - 6. Indices de desperdicio y altos costos de operación.
  - 7. Niveles de seguridad e higiene industrial.
  - 8. Quejas.
- 9. Peticiones expresas respecto de capacitación plantea das individual y grupalmente.
  - 10. Evaluación de cursos y seminarios.
  - 11. Expansión y crecimiento de la organización.
  - 12. Inspecciones y auditorias.
  - 13. Reconocimientos oficiales.
- 3.2.3. Las técnicas e instrumentos utilizados con más éxito en la búsqueda de información relativa a necesidades de capacitación y desarrollo son los siguientes:
  - 1. Entrevista individual.
  - 2. Entrevista de grupo.

- 3. Aplicación de cuestionarios
- 4. Aplicación de evaluaciones y pruebas
- 5. Inventario de recursos humanos
- 6. Datos estadisticos
- 7. Comités
- 8. Informes y opiniones de consultores externos.

Podemos entender la detección de necesidades como un aná lisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad - contra la demanda de tareas que presenta la organización. Alrealizar este tipo de análisis obtendremos una diferencia, laque representará la información básica para el inicio del proceso de Capacitación y Adiestramiento.

- 3.2.4. A continuación enlistaremos algunos de los beneficiosde un diagnóstico de necesidades de capacitación:
  - 1. Análisis y localización de necesidades educativas.
- Diagnóstico del clima organizacional, evaluación dela moral del personal.
- 3. Obtención de perfiles educativos de los puestos enla organización.
- 4. Información para la programación de actividades deldepartamento de capacitación.

- 5.- Información para calcular el costo-beneficio del programa de capacitación:
  - 6. Definición de recursos necesarios como:
    - 6.1 Eventos a realizar
    - 6.2 Cuerpo de instructores
    - 6.3 Materiales didácticos necesarios
    - 6.4 Metodología a emplear
    - 6.5 Recursos físicos
    - 6.6 Auxiliares didácticos necesarios.

Antes de continuar con algunas otras consideraciones para la implantación de un sistema de capacitación es impor-tante indicar la problemática a la que se enfrentan las empre
sas actualmente en materia de capacitación, así como una hipó
tesis para su solución. Esto a su vez se logrará a través -del señalamiento de objetivos que más adelante explicaremos.

#### 3.3.- PROBLEMATICA

Las empresas, de acuerdo al tipo de actividades que - desarrollan, se ven en la seria necesidad de capacitar y desa

rrollar a su personal puesto que las circunstancias revelan - cada vez nuevas exigencias; además se registran elevados índices de accidentes o desperdicios, predomina una baja moral -- o motivación de los trabajadores, así como bajos rendimientos por constituir la parte operativa de las empresas.

#### 3.4 HIPOTESIS

Mediante una detección y análisis de necesidades de ca pacitación y desarrollo de recursos humanos y a través de undiagnóstico de los problemas existentes se van a determinar los cursos de acción a seguir con la finalidad de obtener uncambio y un mejoramiento tanto individual como organizacional.

#### 3.5 SENALAMIENTO DE OBJETIVOS.

Una vez que se han descubierto con el mayor realismo-posible las necesidades de Capacitación y Desarrollo se pue-den discutir y señalar los objetivos que se deben lograr para
satisfacer dichas necesidades.

El objetivo fundamental de las empresas al establecerplanes y programas de Capacitación y Desarrollo a su personal,
no sólo es el de proporcionar mayores conocimientos, sino lograr que el trabajo se realice con mayor eficiencia y a menor
costo.

Los planes y programas implican eventos que son medios sumamente adecuados para equilibrar los ajustes entre el trabajador y su trabajo; además es posible la adaptación completa del nuevo empleado, con un mínimo de tiempo y costo. Los empleados nuevos aún ya capacitados en otras empresas siempre requieren capacitación en los requisitos especiales de cada empresa. Los trabajadores sin experiencia previa tienen queser capacitados minuciosamente no sólo con los métodos de la-empresa, sino también con los principios básicos del trabajo.

Es importante saber que siempre existe la necesidad -de una constante Capacitación y Desarrollo, a causa de los -cambios en las técnicas del trabajo, en las modificaciones alos sistemas de organización, o bien por factores externos -que de alguna manera interfieren en la situación particular-de cada empresa,

Es muy difícil encontrar a una persona idónea para unpuesto específico. Los empleados no son estáticos y los pues
tos en sí cambian con más o menos frecuencia. Por ésto, losprogramas de Capacitación y Desarrollo tienen que equilibrarlas capacidades e intereses de los trabajadores, con las opor
tunidades y requisitos de la empresa. Los trabajadores que han sido seleccionados acertadamente para un puesto específico, que se han ajustado adecuadamente a él y a la empresa, yque han recibido Capacitación y Desarrollo apropiados, sien--

ten placer y satisfacción en el desempeño de sus labores.

Desde el punto de vista dinámico hacia los problemas—del personal se acentúa la importancia de la Capacitación y — desarrollo. No debemos considerar éstos como una actividad — divorciada de las demás que realiza el Departamento de Personal, sino que ha de considerarse como parte integrante de todos los programas cuyas actividades están interrelacionadas — funcionalmente.

Es un hecho bien conocido que el mayor porcentaje de la rotación de personal de una empresa se concentra en los -primeros meses de empleo. Empresas que han establecido planes y programas de Capacitación y Desarrollo, han logrado reducir considerablemente esta rotación, y sólo basta decir: que
rotación exagerada significa aumento notable en los costos de
operación, en tanto que disminución de rotación significa mayor producción, menor desgaste y daño al equipo, menos desper
dicio, menor tiempo invertido en vigilancia y para el trabaja
dor un sentido de confianza en sí mismo y mayor satisfacción.

Otro objetivo de la Capacitación es la preparación detrabajadores para ascensos y promociones. Los planes y programas de Capacitación y Desarrollo producen magnificos dividendos. Así, la empresa se beneficia porque se reduce la rotación de personal y el desperdicio de materia prima, se lo-

gra un uso más adecuado del equipo, se disminuyen los accidentes de trabajo y la pérdida de tiempo, se aumenta la eficiencia en el trabajo individual y de la empresa como un todo, se facilita el cultivo de relaciones amistosas con el personal, además se desarrolla el talento administrativo por el más --- exacto y real conocimiento que el empleado tiene de la empresa. En suma, es un medio muy valioso para obtener supervisores y ejecutivos, los cuales estarán más identificados con la empresa por estárseles proporcionando la oportunidad para que ascendieran y mejoraran.

Para el trabajador, la Capacitación y el Desarrollo son de un valor inconmensurable, ya que le proporciona la facilidad de aumentar sus ingresos, ampliando sus conocimientos -- y habilidades.

## 3.6.- ANALISIS DE NECESIDADES.

La determinación de las necesidades de capacitación -- obedece básicamente a las sigueintes razones:

- I.- Para que los trabajadores y los empleados sean más eficientes y productivos, además de que sean capaces de progresar.
  - 2.- Porque el éxito de las organizaciones exige un de-

sarrollo óptimo de la labor personal, lo cual implica capacitar y desarrollar recursos humanos.

- 3.- Porque toda la gente normal sin importar su jerarquía, podría realizar satisfactoriamente sus actividades si se le brindan oportunidades cuando la organización prevé la necesidad de mejorar en su personal, conocimientos, habilidades o actitudes.
- 4.- Porque se pierde tiempo, se desperdicia esfuerzo ,
  y se malgasta dinero cuando la capacitación no se basa en necesidades reales.

## 3.7.- CLASIFICACION DE NECESIDADES.

Existen varias clases de necesidades de capacitación - y desarrollo y se clasifican de acuerdo a diferentes crite---rios:

- Las que tiene un individuo.
- Las que tiene un grupo.
- Las que requieren solución inmediata.
- Las que demandan solución futura.
- Las que piden actividades informales de capacitación

- Las que exigen instrucción "Sobre la marcha"
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las que la empresa puede resolver por sí misma.
- Fuentes de capacitación externas.
- Las que un individuo puede resolver en grupo con otros.
- Las que un individuo necesita resolver por sí solo.

## 3.8. TIPOS DE ANALISIS.

- l.- Análisis de la organización. Determina en qué área de la empresa hay que enfatizar las actividades de capacita--ción y desarrollo.
- 2.- Análisis de trabajo, Determina el contenido del trabajo de cada puesto y de los requisitos para desempeñarlode una manera efectiva.
- 3.- Análisis humano. Determina las habilidades, conocimientos y actitudes que debe desarrollar un empleado para-el desempeño óptimo de las tareas que le asigna la empresa.

Para entender mejor estas tres ideas, es convemente - determinar sus diferencias. El análisis de organización se -

ocupa sobre todo del estudio general de la empresa, sus objetivos, sus recursos y la situación de estos recursos en orden a la consecución de los fines. En cierta manera los --empleados se consideran de una forma impersonal. Aunque nos
ocupamos del descubrimiento de individuos que tienen necesidad de entrenamiento, no nos preocupan ahora sus específicas
necesidades de adiestrarse. A ésto se dedican el análisis de trabajo y el análisis humano.

El análisis de trabajo se consagra al análisis de latarea o cargo a desempeñar, sin fijarse en el empleado que - lo desempeña. Incluye la determinación de lo que el empleado debe hacer, el comportamiento especial que se requiere paraello, si la tarea ha de realizarse con efectividad; el enfoque sobre la tarea, no sobre el hombre. En cambio el análisis humano enfoca al hombre. Esto supone dos cosas: la determinación de la habilidad, conocimientos y actitudes del-que ocupa una posición, y la habilidad, conocimientos y actitudes que tiene que desarrollar para llenar las exigencias de su cargo. Aquí se enfoca netamente al individuo en su --presente posición y en sus posibilidades futuras.

Las tres fases de la determinación de las necesidades de capacitación están estrechamente relacionadas y no se realizan con aislamiento mutuo.

La necesidad evidente de capacitación en una organización puede surgir, o bien ante la estructura de las tareas - de esa empresa, o bien ante el comportamiento concreto de -- los empleados. La tarea de determinar las necesidades de capacitación es un asunto continuo. Tiene que ser objeto de - la atención del personal especializado y también de los directivos de la organización. El trabajo de presentar los hechos base para las necesidades de capacitación puede ser --- obra de profesionales, pero la comprensión de los efectos de esta presentación y la actuación concreta ante esos hechos - es una responsabilidad de la dirección. Aunque hemos dichoque la determinación de necesidades de capacitación tiene --- que ser hecha por profesionales, en dicha determinación tiene que intervenir personal de la empresa que luego tome parte activa en la realización de conclusiones.

perar a la consecución de los objetivos de la organización.

Para ser eficaz este instrumento ha de usarse cuando sea --necesario y donde sea necesario y no usarlo para impresionar
a los visitantes con la preocupación de una empresa hacia el
personal.

El uso eficaz de la capacitación para conseguir los fines de la organización requiere un cuidadoso asesoramiento
en cuanto a las necesidades del mismo dentro de la empresa.

La determinación de necesidades de capacitación supone algo más que sentarse a pensar detrás de un escritorio. Exige una cuidadosa calibración de los hechos, hecha a veces con -- instrumentos inadecuados, por lo que muchos intentos de capacitación han comenzado sin ninguna razón, se han continuado-- sin finalidad y han terminado sin resultado.

3.9 FACTORES QUE DAN ORIGEN A LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

"Las organizaciones y las personas constituyen sistemas abiertos porque sufren la influencia de sus medios".

## 3.9.1. Factores externos.

Las organizaciones están rodeadas por un ambiente extermo lleno de variables sobre las que la organización tienepoca influencia, con lo cual se plantean dos opciones para -las organizaciones:

- a) Esperar a que cambien las variables y reaccionar.
- b) Anticiparse a los cambios que se producirán y realizar planes en consecuencia.

Entre los factores externos a los que se enfrenta la -

administración de personal, los más comunes son:

DESAFIOS TECNOLOGICOS.

Cuando la tecnología modifica los patrones industriales o las técnicas utilizadas en la industria, se modificanlas necesidades del personal con que se cuenta.

Muchos empleos, procedimientos y estructuras organiza cionales se pueden y se volverán obsoletos de la noche a lamañana. Estos cambios provocarán grandes demandas de personal mejor preparado para hacer frente a esos retos que se -- presentan.

DESAFIOS ECONOMICOS.

El ciclo de negocios es un reto para las capacidadesde los especialistas en personal. Al complicarse la economía, aumenta la demanda de nuevos empleados y programas de capacitación.

Cuanto más cuidadosamente examinen la economía los de partamentos de personal, tanto mejor podrán anticiparse a -- las necesidades cambiantes de la organización.

## DESAFIOS DEMOGRAFICOS.

La demografía de la fuerza laboral describe la composición de ésta; por ejemplo, los niveles de educación, de edad, el porcentaje de la población que participa activamente en la economía y otras características de población.

#### DESAFIOS CULTURALES

A medida que cambian los valores culturales, los departamentos de personal descubren nuevos retos. La mayor participación de la mujer en la fuerza laboral es un ejemplo decambio cultural con implicaciones demográficas.

Los carbios de actitud hacia el trabajo y el tiempo li bre han provocado que los departamentos de personal se enfrenten a nuevas peticiones surgidas de una mayor conciencia y -- una mejor educación. Esto significa que es más probable que- en cuestiones prácticas deseen tener más voz en asuntos que - pertenecen a sus vidas de trabajo y que deseen utilizar mejor sus capacidades.

## DESAFIOS DEL GOBIERNO

Pocos de los retos que encuentran los departamentos - de personal son tan abrumadores como lo son los que represen

ta el gobierno, mediante la aplicación de las leyes lo cualinfluye directa o inmediatamente sobre las funciones de perso
nal. Las leyes federales que regulan las relaciones entre em
pleados y patrones son un desafío para los métodos que utilizan los departamentos de personal. El efecto de las leyes -ha contribuído a elevar la importancia y calidad de los programas de capacitación y desarrollo que se elaboran en las or
ganizaciones.

# 3.9.2. Factores internos.

Aparte de las exigencias externas, los departamentos - de personal encuentran retos y exigencias en el interior de-- las organizaciones a las que sirven. Los desafíos internos - se producen porque los patrones persiguen objetivos múltiples que requieren compensaciones entre las metas financieras, las de ventas, las de servicio, de producción, de superación de - los empleados y otras. Las administración de personal persigue objetivos que son inherentes a elevar la calidad de vidade los trabajadores y en beneficio de la propia organización.

La administración de personal encuentra varios desa--fíos internos al ayudar a la organización a alcanzar sus me-tas. Entre éstos se encuentran:

#### STNDTCATOS

En las compañías con sindicatos, la dirección y el sin dicato deben firmar un acuerdo laboral que especifiquen las - compensaciones (sueldos y prestaciones), las condiciones y ho ras de trabajo, los planes y programas de capacitación y --- adiestramiento. El acuerdo limita las actividades de personal de los supervisores y los departamentos administrativos. Todos se enfrentan al reto de alcanzar los objetivos sin violar el acuerdo.

## SISTEMAS DE INFORMACION

Los departamentos de personal necesitan grandes cantidades de información detallada. Algunas de las necesidades-de información se ponen de manifiesto mediante preguntas como:

¿Cuáles son los deberes y las responsabilidades de cada tipo de trabajo en la organización?.

¿Cuáles son las capacidades que poseen todos y cada -- uno de los empleados?.

¿Cuáles son las necesidades futuras de recursos humanos de las organizaciones?.

# 79ESTA TESIS NO DERE SALIA DE LA SIBLIOTECA

¿Cuáles son las necesidades reales de capacitación y - desarrollo de los empleados de la organización?

¿Están acordes con la realidad los programas de capacitación y desarrollo o es necesario rediseñarlos?

## CARACTER DE LA ORGANIZACION

Cada empresa es única; el carácter de la organizaciónes el producto de todas sus características; su personal, sus
objetivos, su tecnología, su tamaño, su edad, sus sindicatos,
sus normas, sus éxitos y sus fracasos. Por lo tanto el granreto para la administración de personal es el de adaptarse -proactivamente el carácter de la organización y hacer frentea los cambios, lo cual se logrará contando con mejores sistemas de información, así como también contando con personal -mejor preparado.

Como hemos visto, existen factores que afectan la capa cidad de realizar una adecuada administración de personal para satisfacer sus finalidades y contribuir a incrementar la eficiencia de la organización, con lo cual surge la necesidad de contar con personal mejor preparado para hacer frente a los grandes retos que se presentan en el transcurso de la vida de la organización. Si no se afrontan esos desafíos, la administración de personal no alcanzará sus objetivos. Ade-

más, de no hacer frente y no satisfacer sus necesidades, sur ge la probabilidad de que éstos aumenten en el futuro.

## CAPITULO IV

ELEMENTOS PARA LA IMPLANTACION Y APLICACION DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

## 4.1. INTRODUCCION.

Para lograr que el personal realice bien su trabajo se requiere de una Capacitación adecuada, ésto se puede llevar -a cabo mediante el establecimiento y ejecución de planes y programas en las empresas. Para esto debera existir e debera -crearse un departamento de Capacitación el cual se encargara -de buscar todos los recursos necesarios para realizar tan im-portante labor. Se comprometerá así mismo a seleccionar personas idóneas para impartir capacitación a puestos y actividades
específicos.

Las personas apropiadas para dar Capacitación son los -instructores, estos podrán ser internos o externos. Los ins--tructores internos son empleados de la propia empresa o personas que de alguna manera tienen que ver directamente con ella.
Los instructores externos son aquellos que no perterecen a laempresa, por tanto si son necesarios se tendra que recurrir aciertas fuentes de reclutamiento como son los anuncios, las so
ciedades profesionales, agencias, colegios, universidades, o -bien a instituciones capacitadoras.

Es importante señalar que los requisitos a cubrir y las-características son indispensables para todo instructor sobretodo si se trata de cubrir las necesidades a través de instructores externos pensamos que será necesario someterlos a una -serie de pruebas más o menos intensa para tener una idea clara
de sus conocimientos y capacidades si es que se pretende lo--grar lo dicho anteriormente.

Una vez seleccionado al instructor idóneo se deberá preparar un plan de orientación sobre el trabajo a desarrollar ysobre el funcionamiento de lacompañía. Para esto se le entrega
rá una serie de manuales e información conteniendo las políti
cas y procedimientos de la empresa para que al estudiarlas pue
da orientarse con mayor facilidad.

El instructor debe tener contacto directo con los jefesde los diversos departamentos a través de reuniones debidamente planeadas y programadas. Se considera importante que el instructor participe desde un principio en plan de asesor, para que después sea el que dirija el programa. Se considera tam--bién como un miembro activo de la empresa y es fundamental que
asista a cursos, seminarios, conferencias y otros que se refie
ran a temas que le conciernen.

## 4.2. EL INSTRUCTOR.

Es la persona capacitada para enseñar.

El papel del instructor es fundamental para cualquier -programa de Entrenamiento, su labor influye directamente en los resultados y va a afectar necesariamente a los participantes.

El objetivo fundamental del instructor, es el de transmitir las habilidades y conocimientos que deben adquirir los empleados, así como motivarlos a mantener una actitud constantede superación.

De aquí la importancia de que la persona que enseña tenga las características necesarias para ser instructor, algunas de éstas características son:

## a) Formación;

- Tener conocimiento de la materia.
- Dominar el lenguaje.
  - Contribuir al progreso de la capacidad.
  - Estár interesado en la enseñanza.

# b) Aptitudes académicas;

- Saber organizar las materias del curso.
- Estar actualizado.
- Promover el interés en lo que enseña.
- Utiliza una amplia variedad de métodos.
- Presenta hábilmente ilustrada la información.

- Adapta sus métodos al nivel de los participantes.
- Analiza los errores y corrige dificultades específi--cas.
- c) Personalidad;
- Es paciente, simpático y amable con los estudiantes.
- Se encuentra a su gusto en situaciones sociales.
- Tiene sentido de la cooperación

El instructor debe poseer ciertas habilidades que son -necesarias para el buen manejo y control del grupo, al estar frente al grupo el instructor se enfrenta a dos realidades;

- a) La realidad de estar trabajando con el grupo en su -conjunto, en el que predominan los principios sociológicos que
  influyen en el comportamiento general de los participantes.
- b) Tener en cuenta la conducta individual de cada uno -de los participantes del grupo.

El instructor debe estar consciente de esta doble personalidad: la colectiva y la individual, pues de lo contrario-sus enfoques carecerán de prudencia y tacto.

Para llevar a cabo con éxito el programa de entrenamien-

to, un buen instructor debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Tener claridad en los objetivos que se van a perse--guir.
- b) Un importante hábito de comunicación.
- c) Hacer promoción y publicidad del curso.
- d) Informar a los participantes, al principio del cursosobre objetivos, programas y políticas, horarios y -aspectos que se tomarán en cuenta para el entrena--miento.
- e) Ayuda reciproca entre grupo e instructores.
- f) Cerciorarse de la existencia del material y equipo -- que se necesitará para la instrucción y eficaz trabajo.

Una de las actividades más importantes que debe realizar el instructor, es la de motivar y ubicar al alumno o partici-pante, ya que el objetivo principal de la capacitación es lograr los mejores resultados a través del incremento de conocimientos, habilidades y modificación de actitudes en forma positiva, así como promover el desarrollo de la persona.

No bastan las buenas intenciones o el nombramiento, para enseñar algo, por el contrario enseñar implica usar adecuada--

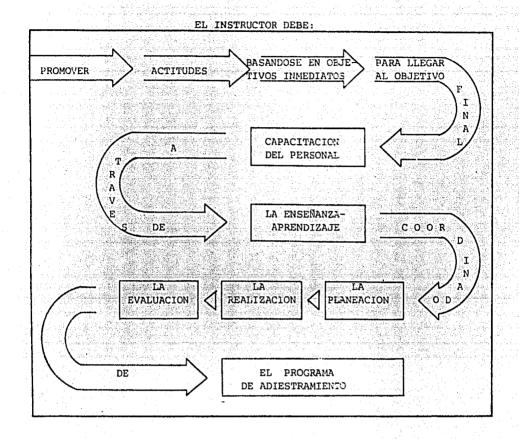
mente una serie de recursos personales y materiales. Así comose menciono anteriormente que el buen desempeño de la labor -- del instructor, dependía de una serie de características, habilidades y conocimientos que este debería tener, es importante- señalar, que una herramienta que le es de gran ayuda es el manual de entrenamiento, en la que el instructor encuentra el manual del trabajo a desarrollar, de ahí la importancia que existe al señalar de una manera general el contenido del mismo:

# Manual de Entrenamiento:

- a) Introducción. Parte en donde se localiza la razón por la cual la organización realiza dicho manual.
- b) Recomendaciones al instructor. Cómo deben entender elinstructor las partes que integran el manual (nombre, etapas,temas y anexos correspondientes, señalammiento de las hojas, etc.), además de mencionarle cuáles son los propósitos y carac
  teristicas del curso, cómo manejar el manual, al grupo y forma
  de efectuar el entrenamiento.
- c) Objetivos. Cada parte del temario se divide en un número de unidades de trabajo, mismas que deben expresar un objetivo a alcanzar, igualmente debe señalarse el objetivo generaldel curso. Las metas deben expresarse en formas de la conducta que adquirirá el participante después de realizar el aprendiza je.

- d) Programas. Deberán contener el tema a desarrollar, -- duración de los mismos y prácticas por realizar.
- e) Hojas-guías para el instructor. Son ayudas para recor dar todos y cada uno de los pasos a desarrollar, al impartirel tema: objetivo del tema, materiales para el adiestramiento.
- e) Estándares. Son los criterios o medidas que permitendecidir si la persona aprendió efectivamente algo.
- El papel que desempeña el Instructor en sus diferentes enfoques, es decir; como maestro, líder, expositor, mediador etc., es la clave del éxito en todos los sistemas de educación.

El proceso de enseñanza tiene que dirigirse por aquellapersona de dentro o de fuera de la empresa que sea capaz de -crear mejor el ambiente necesario. Esta persona no tiene queser necesariamente un ejecutor perfecto de las actividades que
enseña; pero debe conocer bien las habilidades y conocimientos
que debe adquirir el empleado, y ante todo, tiene que ser muycompetente en el arte de enseñar.



## 4.3. LOS PARTICIPANTES EN EL ENTRENAMIENTO.

## ASPECTOS A TENER EN CUENTA.

De igual forma que se ha hecho mención al instructor, -sus características, habilidades, formación y métodos que utiliza para llevar acabo el programa de entrenamiento, se debe -mencionar al papel fundamental que desempeñan los participantes (empleados) en el mismo, ésto es porque existen ciertas:-características en ellos que deben ser tomadas en cuenta parallevar con éxito el entrenamiento.

Se debe tener en mente que las personas están motivadaspara servir a sus propósitos y a sus propios intereses, y quese comportan en formas que son comodas para ellos a la vez que recompensantes.

Cuando los empleados perciben un beneficio en el entrena miento, estarán dispuestos a recibir la información asociada - con el mismo.

Las personas varían ampliamente en sus habilidades paraasimilar conocimientos con precisión, en las situaciones de en
trenamiento, las personas se ven contínuamente bombardeadas -con información. Si el entrenamiento tiene lugar con demasiada
intensidad o rapidez, se presentará algún punto de rendimiento
decreciente y el entrenando no será capaz de retener gran parte de la información o colocarla en sus relaciones apropiadas.Con frecuencia el resultado de ésto son confusionesy frustra-ciones para los entrenandos.

Conforme los entrenados (empleados) absorben información y la interpretan deben comenzar a aplicarla mediante la práctica. La aplicación de lo aprendido puede llevarse a cabo en eltrabajo mismo, en su medio ambiente o en un lugar de trabajo simulado.

El instructor debe reconocer que el aprendizaje sigue lo

que con frecuencia se denomina una curva de aprendizaje. Por - lo general, cuando los empleados están aprendiendo como haceralgo por primera vez, el desempeño observado tiende a ser lento. Con frecuencia es difícil comprender totalmente lo nuevo, conforme los entrenandos aumentan su capacidad y destreza, esfrecuente que el desempeño mejore con rapidez pero es posibleque, a largo plazo, se presenten rendimientos decrecientes. -- Esto sucede cuando los empleados están capacitados en excesor-para sus puestos o cuando éstos pierden sus retos.

Las curvas de aprendizaje se dividen en etapas:

En la primera etapa del aprendizaje, el material es en - su totalidad o en su mayor parte extraño y los entrenandos pue den sentirse perdidos o confundidos. Cuanto mayor sea el grado de dificultad del material nuevo, tanto mayor será la probabilidad de que surjan problemas en el aprendizaje. La comunicación de los conocimientos debe ajustarse a la habilidad de los entrenandos para asimilarlo y traducirlo a conductas observables y cuantificables.

La segunda etapa del aprendizaje es un período de rápido crecimiento, cuando los entrenandos identifican los conocimientos comunicados y cuando desarrollan imágenes completas. De -- hecho, los entrenandos están agarrando su paso.

En una tercera etapa del aprendizaje se alcanza ciertotipo de meseta. Una capacitación o entrenamiento adicional noda por resultado aumentos proporcionales en el desempeño. Esto
puede engañar al supervisor y a los entrenandos al hacerles -creer que se ha logrado la destreza óptima. Generalmente, dosrazones dan cuenta de esta meseta. En primer lugar, los entrenandos no están tan fuertemente motivados a aprender como lo estaban en las primeras fases del entrenamiento, en las que -los éxitos eran mayores. Los progresos adicionales pueden lograrse sólo a costa de esfuerzos exepcionales. En segundo lugar, los entrenandos necesitan mayores periodos de tiempo para
manejar y utilizar los segmentos adicionales de información -que han recibido.

Después de que tiene lugar un proceso de asentamiento - y de que los entrenandos logran una mayor confianza en su comprensión y habilidades, entrarán en la cuarta etapa de la destreza máxima. La quinta etapa del aprendizaje es el periodo -- del aprendizaje excesivo que se alcanza a través de una retroa limentación, repetición y refuerzo contínuo.

Los programas de entrenamiento pueden estar bien diseñados y los empleados estar motivados para participar pero, aúnasí, los resultados pueden ser muy inferiores a lo esperado. -Con frecuencia ocurren problemas por algunas de las siguientes razones:

- Las personas pueden absorber información sólo a cier-tos ritmos, la habilidad de las personas puede ser muy diferente de la de otra. Se deben ajustar los conocimientos que se --comunican, a las habilidades de los empleados para absorber y-retener la información.
- Con frecuencia se inician programas de entrenamiento sin tomar en cuenta el tiempo de lograr la confianza, el entusiasmo y el apoyo de los empleados. No es raro observar personas en programas de entrenamiento que mosaben porque se les -- seleccionó, cómo es que fueron seleccionados y que cambios se- esperan en sus conductas como resultado del entrenamiento.
- Es frecuente que no existan métodos de evaluar el progreso ni métodos de retroalimentación. Es posible que el mayor problema sea que con frecuencia no se recompensa en forma apropiada a los entrenandos por sus éxitos en el aprendizaje. No estimular mediante recompensas siempre ocasionará problemas.
- No se da suficiente tiempo a los entrenandos para prácticar lo que han aprendido. La práctica es esencial para ayu-dar a que el conocimiento sea permanente.
- El entrenamiento no se puede dar en un ambiente en el -que no exista la comunicación, aquel que capacita o instruye transfiere inevitablemente actitudes y convicciones a las per-

sonas que capacita o instruye. El instructor por lo tanto, deberá hacer que estas actitudes y convicciones estén de acuerdo con las políticas y fines básicos de la organización, y por -tal motivo se le deberá exigir que sepa exactamente cuáles son las políticas y fines de la organización y no lo que cree quesean.

Un gran espíritu de trabajo de cualquier grupo no predispone necesariamente o automáticamente el comportamiento del -grupo para que esté de acuerdo con los deseos de la dirección.
Por tanto, un gran espíritu de trabajo no siempre da por resultado una elevada productividad. Debe hacerse un esfuerzo consciente para transformar el buen espíritu de grupo en las motivaciones deseadas. Esto a su vez puede hacerse en una atmósfera propicia à tales motivaciones.

Antes de poner en marcha cualquier plan de entrenamiento, es importante tomar en cuenta o estar conscientes desde un
principio sobre las reacciones o posibles reacciones que se -pueden econtrar al tratar de implantar cualquier intento de -entrenamiento. Ya que el entrenamiento en sus diferentes maneras como tal, es impartido a todos los componentes o integrantes de la organización. Y un problema con el que es frecuenteencontrarse, es que los miembros de una categoría superior, -son los que mayor resistencia oponen al pansar que se está --poniendo en duda su capacidad y sus conocimientos.

Por ésto es importante antes de llevar a la prácticacualquier plan o programa de entrenamiento, que la dirección
o los altos dirigentes estén de acuerdo y que apoyen el plan.
Entonces para evitar posibles problemas, es importante que queden claros en cada uno de los participantes los posiblesbeneficios personales y directos que recibirán con el entrenamiento. Las actividades de entrenamiento, solo podrán - tener éxito si cada participante es capaz de entender y darse cuenta del beneficio que puede aportarle en entrenamiento.

# 4.4. MEDIOS AUXILIARES EN EL ENTRENAMIENTO

La función básica del instructor es la de transmitir - conocimiento a los participantes en el entrenamiento, y estolo logra mediante la comunicación, por esto el instructor debe tener en cuenta que existen ayudas didácticas que puede -utilizar para lograr una mejor comunicación, ya que mientrasmás objetivos e ilustrativos sean, mejores serán los resultados obtenidos en el entrenamiento.

Es importante mencionar los sentidos que participan en el aprendizaje y el valor relativo de cada uno de ellos.

Vista.... 75%

Oido ......13%

Olfato ..... 12%

Gusto....12%

Tacto.....12%

Esto demuestra el motivo por el cual no se puede pasar por alto la importancia de cada uno de ellos en el aprendizaje, y de una manera más clara, hacen ver que existen auxiliares de entrenamiento visibles y tangibles que pueden ser utilizdos para obtener mejores resultados. Estas ayudas formanel puente adecuado de comunicación entre el instructor y el participante, los medios ofrecen la manera de aprender a través de la Experiencia sensorial adecuada de comunicación. Mi
rar, escuchar, oler, saborear, tocar, manipular, son factores
importantes para el aprendizaje.

4.4.1. Tipos de Auxiliares que existen.

Auxiliares Gráficos.

- Pizarrón.
- Rotafolio.
- Franclógrafo.
- Gráficas.
- Cuadernos.

# Proyección de Imagenes;

- Proyector de cine sonoro de 16mm.
- Proyector de transparencias y filminas.
- Retroproyector o proyector de hombro.
- Proyector de cuerpos opacos.
- Circuito cerrado de televisión.

## Medios sonoros;

- Grabadora.
- Tocadiscos.

Los medios de comunicación en el campo de la enseñanza, han tenido un especial desarrollo originado por el interés de un efectivo aprendizaje y contando con la ayuda y avances tegnológicos.

## 4.5. AGENTES CAPACITADORES

## 4.5.1. Diario Oficial.

Oficio No. 01008 de fecha 2 de agosto de 1984, que establece los criterios para la autorización y registro de Agentes Capacitadores.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 153-B, 153-C, 153-P y fracción III, inciso d), compete a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social autorizar y registrar a las personas que deseen impartir
capacitación y/o adiestramiento a los trabajadores, así comosupervisar su correcto desempeño y, en su caso, revocar la -autorización y cancelar el registro concedido.

Según decreto de fecha 23 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 del mismo mes y año, habiéndosele encomentado a esta Unidad a su car go la materia de capacitación y adiestramiento de acuerdo con lo establecido en el Artículo 16 del reglamento.

Con base en lo expuesto se ha estimado conveniente expedir los siguientes criterios que dejan sin efecto los señalados anteriormente:

1.- En materia de Agentes Capacitadores se entenderápor:

INSTITUCION O ESCUELA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

La entidad que cuenta con instalaciones, mobiliario, - equipo, personal docente y programas de capacitación y adies-

tramiento entre otros y que está autorizada para impartir capacitación y adiestramiento.

## INSTRUCTOR EXTERNO DE INSTITUCION CAPACITADORA.

La persona física que tenga celebrado contrato con lainstitución o escuela de capacitación y adiestramiento, paraimpartir a nombre de ella aquellos programas que hayan sido objeto de contrato entre un patrón y la institución o escuela
a que pertenezca el instructor.

## INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE.

La persona física autorizada para impartir en forma -independiente programas de capacitación y adiestramiento.

## INSTRUCTOR INTERNO.

La persona física que teniendo el carácter de patrón o trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo y -- dentro de la jornada de trabajo, imparte capacitación y --- adiestramiento a trabajadores que ocupen puestos de trabajo - de los cuales posee conocimientos y experiencias, y de acuerdo al plan y programa específicos de la empresa, autorizado y registrado por esta Secretaría o del plan común al que está - integrado el centro de trabajo en el que labora.

AGENTES AUXILIARES DE CAPACITACION.

- A.- Las personas físicas o morales que imparten programas de capacitación y adiestramiento a los trabajadores de -- aquellas empresas que convengan la compra, arrendamiento o -- venta de bienes o servicios, o bien con las que estén vincula das contractualmente a su nombre comercial, siempre y cuando- los programas tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización o distribución de los bienes o servicios correspondientes.
- B.- Las personas físicas o morales que impartan programas de capacitación y adiestramiento a trabajadores de aque-llas empresas a las que les hayan solicitado la provisión decomponentes de los bienes o servicios que éstas ofrecen al público, siempre y cuando mediante ellos se persiga un adecuado
  nivel de calidad en los bienes o servicios terminales.
- C.- Las personas o instituciones ubicadas en el extranjero que reciban a trabajadores de empresas establecidas en el territorio nacional, que sean enviadas por los patrones -siempre y cuando se observe lo dispuesto en el capítulo III bis del Título Cuarto de la Ley Federal del Trabajo, así comolos instructores extranjeros que impartan programas de capacitación y adiestramiento con notivo del aprovechamiento de lasdisposiciones legales en materia de transferencia de tecnolo-

gía, uso y explotación de patentes y marcas.

Asesor de Educación Básica. - La persona que, habiendo concluído su instrucción secundaria, orienta a otras mayores de 15 años en la comprensión de los contenidos temáticos - - incluídos en los libros de texto dedicados a la alfabetiza-- ción, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta.

## CAPITULO V

METODOS Y TECNICAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS -

# 5.1.- INTRODUCCION

Existen varios métodos y técnicas de capacitación y de sarrollo los cuales se orientan a proporcionar conocimientos-técnicos o intelectuales, dotar de habilidades y aptitudes, - formar hábitos, carácter y educación, y cultivo de la inteligencia para impulsar y lograr la eficacia organizacional asícomo los objetivos de Capacitación y Desarrollo ya descritosen los capítulos anteriores.

Los métodos y técnicas de capacitación y/o desarrolloque se utilicen depende de las consideraciones de tiempo, Costo, esfuerzo, número de personas que se van a capacitar, profundidad de conocimientos requerida, antecedentes del personal que se va a capacitar, del contenido deseado del programa, lo apropiado de las instalaciones, las preferencias y capacidades de los aprendices, las preferencias y capacidades del mistructor y los principios de aprendizaje. Aún cuando todas estas consideraciones afectan a los métodos y técnicas utilizadas, los especialistas de personal deben estar familiarizados con todas estas y los principios de aprendizaje de los — cuales hablaremos enseguida.

# 5.2. - PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE.

Los principios de aprendizaje son lineamientos sobre-los modos en que las personas aprenden con mayor eficacia. -Cuanto mayor sea la cantidad de esos principios que se incluya en la capacitación, tantas más probabilidades tendrá este
ditimo de ser eficaz. Estos principios son los siguientes:

- 1. Todos los seres humanos pueden aprender.
- 2. Un individuo debe ser motivado a aprender.
- 3.- El aprendizaje es activo, no pasivo.
- 4.- Los estudiantes pueden aprender más rápido si cuentan con un gula.
- 5.- Deben proporcionarse los materiales apropiados.
- 6.- Debe proporcionarse tiempo para la práctica del -aprendizaje.
- 7.- Los métodos de aprendizaje deben ser variados.
- 8.- El estudiante debe quedar satisfecho con el aprendizaje.
- 9.- Los estudiantes necesitan reforzamiento de la forma correcta de actuar.
- 10.-Deben establecerse las normas a seguir.
- 11.- Hay diferentes niveles de aprendizaje.
- 12.- El aprendizaje es un ajuste de una parte del in-

dividuo.

- 14.- El aprendizaje es un proceso acumulativo.
- 15.- El ego se considera como un factor muy importante para el aprendizaje.
- 16. La proporción de aprendizaje disminuye cuando sein plican habilidades complejas.
- 17.- El aprendizaje está estrechamente relacionado con la atención y la concentración.
- 18.- El aprendizaje implica una adquisición inmediatade conocimientos.
- 19.- Por lo general, la exactitud merece más enfasis que la rapidez.
- 20.- La ley del efecto estipula que una respuesta particular se vuelve más acertada cuando ocurre con más frecuencia.
- 21.- El sueño y el cansancio influyen en el aprendizaje.
- 22. El aprendizaje debe estar basado en la realidad.
- 23.--El aprendizaje debe estar orientado hacia una meta.

#### 5.3. - METODOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

Queremos señalar que el estudio e investigación de los métodos de capacitación constituye uno de los aspectos de mayor importancia en la actualidad. La enseñanza debe estar -- centrada en el grupo a través del instructor; la creatividad- la interacción y la aportación de cada uno de los educandos - son la clave del éxito en la función educativa. También queremos aclarar que no existe un método ideal y que además varian tanto en su aplicación como en la forma de llamarlos de acuerdo a la empresa donde se vayan a aplicar; todos los métodos serán buenos y darán los resultados deseados siempre y -- cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes del curso, con el - tiempo de que se dispone y con las demás consideraciones mencionadas al principio de este capítulo.

- 5.3.1.- Los métodos para ser considerados como tales deben-reunir las siguientes características:
- a) Ser formas generales de organización de los participantes; usadas por los agentes capacitadores; instituciones o-instructores.
- b) Incluir a un sujeto, a varios o a un grupo considerable de personas quienes puedan estar reunidas en un lugar determinado a la misma hora o bien separadas, incluso en si--

tios muy distantes entre s1.

- c) Su aplicación involucre un período suficientementeamplio para que se logre el aprendizaje.
- d) Se diferencien por su naturaleza y caracteristicas, básicamente el ambiente y el lugar donde se realicen.

## 5.3.2. - Métodos de capacitación.

#### CAPACITACION EN EL TRABAJO.

Es la que por lo general se lleva a cabo en el lugar - físico del trabajo. Es difícil determinar los procedimientos que constituyen éste método. Los procedimientos pueden serinformales y casuales, o formales y sistemáticos. La observación y la práctica son informales, además constituyen dos delos principales recursos de conocimiento. La capacitación -- formal es cuando por ejemplo un empleado profesional es asignado para instruir a un nuevo empleado a trabajar debidamente.

Este método puede incluir el uso de planos, fotografías manuales, problemas de muestra, demostraciones, etc.; la responsabilidad principal recae en el supervisor inmediato, porésto ellos deben saber realizar competentemente su trabajo. Dicho método es apropiado para enseñar procedimientos y capa-

cidades que se pueden aprender en pocos días o semanas. La-principal ventaja es que la persona aprende con el equipo ac
tual y en el ambiente real de su trabajo.

#### VESTIBULAR.

Un vestíbulo es un cuarto o área separada que se usacomo lugar de capacitación. Es un método utilizado comúnmente en una planta industrial para introducir a los nuevos empleados en el marco de trabajo después de varias semanas de práctica para ocupar un empleo específico; está asociado conla enseñanza de rutinas que requieren poca aptitud y es másapropiado cuando se va a capacitar a muchos empleados nuevosal mismo tiempo para la misma clase de trabajo. Aunque se -pretende duplicar el material verdadero, el equipo y la situa
ción real del trabajo durante el período de capacitación se da énfasis al aprendizaje en lugar de la producción, La capa
citación de vestíbulo es supervisada por instructores compe
tentes.

#### DEMOSTRACION Y EJEMPLO.

Una demostración es una descripción por medio de experimentos o ejemplos. El modo más fácil y más directo para en señar a un empleado cómo efectuar una tarea es haciendo que el supervisor mismo realice la tarea, explicando paso por -

paso. Este método constituye una forma efectiva de capacitación. Es mucho más fácil mostrar a una persona cómo se haceuna tarea que decirle o darle a leer una descripción de los pasos incluídos. Las demostraciones por lo general se combinan con otras ayudas para el aprendizaje: lecturas, fotografías, materiales, discusiones.

Los ejemplos sirven como modelos similares al caso enconsideración. Este método se emplea para enseñar relaciones
interpersonales, obligaciones y responsabilidades del trabajo,
grupos informales y expectativas de supervisores. Si un supervisor trabaja bien, sus subordinados seguirán su ejemplo.

#### SIMULACION

Un simulacro es la apariencia o imitación de una situación real. Con relación a la capacitación, un simulacro es cualquier maquinaria, método o procedimiento que represente y duplique hasta donde sea posible las condiciones realesque se encuentran en el trabajo. Hay numerosas viariedadesde capacitación por simulación, por ejemplo, la simulación de
negocios; a los pilotos se les enseña a tripular nuevos tipos
de aviones en modelos similares a la aeronave verdadera; a -los astronautas se les capacita para realizar vuelos a la Luna
en cápsulas iguales a las reales.

La simulación es un método de capacitación muy caro, pero es útil y a veces necesario. Por lo común en los ejercicios de simulación el interes y la motivación son altos porque las acciones del empleado duplican las condiciones reales.

#### EN SALONES DE CLASE

Son métodos de instrucción utilizados en las escuelasde capacitación. Pero con mucha frecuencia están en el áreade trabajo real. Sin embargo ciertos aspectos de la mayoríade los trabajos se puede aprender más fácilmente en el salónde clase que en el trabajo mismo; por ejemplo: filosofía, con
ceptos, actitudes, teorías y resolución de problemas.

Los métodos específicos empleados frecuentemente para los propósitos de capacitación en salones de clase son:

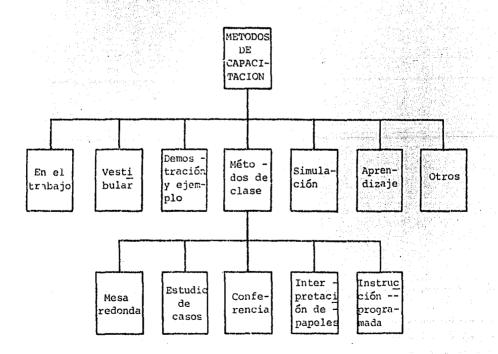
- a) Conferencia. Es un discurso relacionado con una ma teria específica que se va a utilizar para propósitos de instrucción. Siempre ha sido la forma de capacitación más común mente usada y tradicional en salones de clase de escuelas --- y universidades; en ella existe poca intervención por parte de los participantes quienes más bien son agentes pasivos.
- b) Mesa redonda. Es una reunión formal en la cual seefectúa el examen de una materia importante; se subrayan las-

discusiones de grupos pequeños, la materia organizada y una participación activa de las personas. El aprendizaje se facilita básicamente por medio de la participación oral y las interralaciones de los miembros.

- c) Estudio de casos. Es una corta descripción escrita u oral y un resumen de un problema de negocios real o hipotético. Cuando se da a canalizar un estudio de caso de pide a-los estudiantes identificar el problema y que recomienden soluciones tentativas; proporciona un aprendizaje haciendo lascosas y pretende alentar el pensamiento analítico y la capacidad de resolver problemas. También hace que se tengan disciplinas fundamentales.
- d) Interpretación de papeles. Se presenta cuando un individuo asume una parte, carácter o función. Un papel es un modelo de conducta esperada. Cuando una persona actúa o supo ne estar haciendo un papel de conducta existe la interpretación de papel; se usa principalmente para dar a los empleados la oportunidad de aprender relaciones humanas por medio de lapráctica, además para desarrollar su propia conducta y ver su efecto en otros.
- e) Instrucción programada. Comprende una secuencia -de pasos establecidos, frecuentemente, a través de páneles-de control de una computadora electrónica, como guías en la --

realización de una operación deseada; el método en cuestión -incorpora planes previamente preparados, p ropuestos o deseados pertenecientes a la adquisición de aptitudes específicaso conocimientos generales. Se puede llevar a cabo con la ayu
da de un libro, manual o máquina. Incluye la división de la
información en segmentos significativos, luego se arreglan -estos segmentos para formar un programa de aprendizaje lógico
y secuencial.

La siguiente figura resume el estudio anterior de losmétodos de capacitación de empleados.



### 5.3.3. - Métodos de desarrollo.

SUBESTUDIOS.

Un subestudio es para alguien que en fituro asumirá - las obligaciones y responsabilidades de otro piesto. Estemétodo es similar al método de capacitación en el trabajo. -- Se sibraya el aprendizaje haciendo las cosas aunque no se es pera que el empleado realice toda la gama de obligaciones - y responsabilidades que se esperarían de él si ocupara el -- piesto para el que se le capacita, pero el interés y la motivación del empleado comúnmente son altos.

### ROTACION DE PUESTOS Y DESARROLLO PLANEADO.

La rotación de puestos transfiere a quienes están enproceso de capacitación de un puesto a otro (a veces de unaplanta a otra) con una base coordinada y planeada. El desarrollo planeado es un método semejante, excepto que las trans
ferencias incluyen más obligaciones y responsabilidades.

Estos métodos tienden a proporcionar al empleado una amplia perspectiva de las actividades totales. Se insiste en las capacidades y los conocimientos generales en vez de los especializados.

Todos los puestos ejecutivos requieren de personal -que haya tenido experiencia en diferentes puestos. Dichos métodos evitan el aislamiento departamental y mejoran la coo
peración entre los mismos. Asímismo promueven nuevos pensa-mientos organizacionales y el desarrollo de los empleados.

#### ASESORIA-ORIENTACION

La asesoría es un procedimiento por medio del cual -un supervisor enseña a un subordinado los procedimientos y aptitudes que requiere el trabajo. El supervisor designa -las tareas y sugiere métodos para hacerlas. El instructor guía a un subordinado en la realización de asignaciones de trabajo irmediatos.

La orientación, por su parte, comprende un diálogo -entre un empleado y un supervisor con respecto a las esperan
zas, los temores y aspiraciones del empleado. Los adminis-tradores comúnmente desempeñan el papel de orientadores mucho
menos que el de instructores.

ADMINISTRACION MULTIPLE (O SISTEMA DE CONSEJO DE EJE

Este método forma consejos permanentes de administradores consultivos, quienes estudian los problemas de la compañía y hacen recomendaciones a la alta dirección. Los miembros del consejo se evalúan entre sí y tienen períodos específicos; sólo se permite permanecer en el consejo a los miembros efectivos. Comúnmente a los consejos se les da la liber tad de investigar todos los problemas de la compañía. Cuando un consejo ha llegado a la solución de un problema, los miembros deben ratificarlo por unanimidad antes de que se sometauna propuesta al sonsejo ejecutivo de directores. Dichos con sejos sólo tienen capacidad consultiva y por tanto los ejecutivos no tienen por que adoptar las recomendaciones del consejo. Sin embargo, en la mayoría de los casos los ejecutivos—adoptan tales proposiciones.

ASIGNACION DE COMITES, REUNIONES DE GRUPO Y PROYECTOS.

a) Asignación de comité: Un comité es un grupo de personas elegidas para considerar, investigar, asumir actitudes y comúnmente informar de lo concerniente a algún problema
Los comités pueden ser formales o informales, temporales o -permanentes. Algunos comités desempeñan funciones de asesoría,
otros realizan funciones de línea; algunos están integrados por personal no gerencial mientras que otros están formados por ejecutivos de alto nivel. La estructura del comité se -usa para obtener un análisis detallado de los problemas.

b) Reuniones de grupo. Se da cuando los ejecutivos de

alto nivel se refinen formalmente para discitir los problemasorganizacionales. A quienes están en proceso de capacitación
en administración a menudo se les pide que observen las reuniones de grupo y puedan rendir informes formales y presentaciones ante dicho grupo. Las reuniones de un grupo organizacional se pueden presentar a cualquier nivel de la compañía;pero las reuniones por lo común se refieren sólo a las juntas
de ejecutivos de alto nivel.

c) Proyectos. Un proyecto es un trabajo planeado un esquema propuesto, una investigación formulada o una proyectoción mental. Los proyectos son tareas o problemas que incluyen el aprendizaje de alguna fase de las operaciones de lacompañía que requieran pensamiento y acción constructiva. Aquienes se les capacita en administración se les dan o asignan proyectos sobre una base individual o de grupo y los resultados con evaluados por los administradores ejecutivos.

### JUEGO DE NEGOCIOS

Son ejercicios de simulación en salones de clase. Los juegos consisten en varios equipos que representan compañías-competidoras, los cuales toman decisiones con respecto a precios, volumen de producción, gastos de investigación y promoción, en un intento de maximizar los beneficios. Los juegos-se diseñan para representar las condiciones de la vida real.-

Los juegos de negocios pueden o no tener la ayuda de una com putadora pues hay juegos de negocios manuales en donde los cálculos se hacen a mano y también se usan frecuentemente.

Este método sirve para enseñar a tomar decisiones administrativas de una manera integrada. Los participantes — en un juego aprenden analizando los problemas y tomando decisiones. Los juegos pueden ser símulacros exactos pero nunca pueden ser realistas totalmente. No hay evidencia concretaçõe apoye el hecho de que los éxitos en una situación de juego de negocios también serán éxitos en el ambiente de trabajo real. Comúnmente se recomienda usar juegos junto con o—tros métodos.

#### SENSIBILIZACION

Es uno de los métodos de desarrollo que más se emplea en la actualidad. Se puede describir como cualquier entrena miento o desarrollo que pretenda mejorar la sensibilidad humana.

En la practica, este método está planeado para mejorar la propia visión interna: también subraya la quía vocacional y el ajuste emocional. La sensibilización se compone básicamente de tres tipos de actividades:

#### A) GRUPO T:

La T significa entrenamiento, algunos prefieren identificar estos grupos con "D" o "A" que reflejan el énfasis que se da al "desarrollo" o al "aprendizaje". El grupo T -consta de ocho a doce personas; no tiene quía, ni metas esta blecidas; se espera que el grupo desarrolle interacción y ex periencias progresivas en la forma que descen sus miembros;dicha interacción y experiencias constituyen la sustancia -real del proceso de aprendizaje. Los grupos T se reúnen para aprender a cerca de ellos mismos, de otros y la forma en que el grupo se desarrolla y funciona. A los grupos se les pide que generen sus propios datos para su estudio y consideración La sensibilización también se llama aprendizaje acerca de có mo aprender. En las primeras sesiones los miembros de los grupos T se enfrentan a situaciones de incomodidad y conforme avanza el grupo se genera otra información, se consideray se pone a disposición de todos los participantes. En la lucha por crecer como grupo, de madurar y formar una socie-dad en miniatura llega a ser posible para descubrir y cono-cer sus fuerzas y habilidades individuales, aprender como -escucharse entre si y como dar y recibir ayuda. Durante este proceso se da prioridad a la interacción "frente a frente" constituyendo el uso de una retroalimentación inmediata y -frecuente.

#### B) EJERCICIOS

En la sensibilización hay ejercicios, discusiones, in terpretaciones de papeles, ejercicios competitivos entre grupos, grupos sin guía, juego de negocios, actividades grabadas en cintas, casos, cuestionarios, problemas de decisión de grupo y micro o minilaboratorios. Los ejercicios de sensibilización están diseñados para tener a los participantesaprendiendo por medio de la experimentación real y la experimentación con diferentes formas de conducta. Los ejercicios tratan de ilustrar físicamente los conceptos que se presentan o discuten durante las sesiones teóricas.

#### C) SESIONES TEORICAS

Son por lo común de información y reunión, con un esfuerzo adicional para incluir más directamente al auditorio — en el proceso educativo. Se trata de explicar teórica o conceptualmente lo que ocurre durante las actividades de ejercico y de grupo T. Las teorías son simples conferencias enque se estimula la participación de grupo. Se hace mucho — uso de ayudas visuales y recursos mecanicos como grabadoras, películas, discos, cámaras y video tapes. Las sesiones teóricas son formales o semiformales y prentenden informar a — los participantes, conceptos, principios y teorías que describen el comportamiento humano y organizacional.

Las netas de la sensibilización varian ya que dependen de para qué se diseñó la organización del programa, cuál debe ser el enfoque principal y quá grado de visión se espera obtener. Sus objetivos son ayudar a las personas a entenderse — mejor ellas mismas, a crear mejores relaciones con los otros, a obtener una visión del proceso de grupo y a desarrollar aptitudes específicas de conducta. El método de laboratorio — también busca mejorar capacidades de comunicación, además seespera que los participantes aprendan cómo trabajar más eficazmente y cómo desempeñar papeles de liderazgo.

Sobre una base individual, la meta es simplemente tener mayor introspección. Se alienta a los participantes a sa ber más acerca de ellos mismos por médio de la meditación, de la retrospección y de la retroalimentación de grupo y el análisis de la conducta de grupo e individual. Se motiva un clima de confianza, apertura y amistad para que los participantes puedan tratar con honradez sus sentimientos, actitudes, valores, creencias y emociones personales.

### 5.4. - TECNICAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Ahora corresponde estuadiar las diversas técnicas de capacitación y desarrollo. No pretendemos analizarlas deta-lladamente, tampoco hablaremos de todas las que existen por lo que sólo explicaremos algunas que conúmmente se utilizan-

y que responden a las necesidades reales de capacitación.

# 5.4.1.- Características.

- a) Son formas específicas de organización de los participantes empleadas por los instructores.
- bl Comúmente contemplan un grupo de personas que se en cuentran juntas y realizan actividades de aprendizaje similarres.
- cl Son de corta duración y se combinan con otras técnicas en lapsos relativamente breves.

De esta manera se concluye que los métodos son de ca-rácter general mientras que las técnicas son restringidas, limitadas y en algunos casos se puede decir que los métodos secomponen de varias técnicas.

La decisión de qué técnica debe utilizarse en un método particular de entrenamiento debe hacerse solamente después
de un cuidadoso análisis de cada tarea particular, de la información que debe transmitirse, el comportamiento que debe -prevalecer, el número de adiestrados, el nivel de tarea, lacapacidad del personal que debe adiestrarse y la capacidad -de los instructores de que se disponga. Toda la orientación-

que podamos utilizar tiene que basarse en la experiencia y -- en el análisis lógico.

# 5.5.- DESCRIPCION DE TECNICAS.

LECCIONES.

Es un técnica tradicional de transmitir información -a otras personas por medio de clases formales. La lección -consiste generalmente en que un instructor presenta una información verbal ante un grupo de adiestrados. El monólogo delinstructor puede interrumpirse por comentarios y preguntas.

### DESEMPEÑO DE PUESTOS.

Esta técnica se ha ideado originalmente para fines terapéuticos, sin embargo, se ha adaptado rápidamente al adiestramiento conversacional, así como a los adiestramientos de jefatura, supervisión, ventas y otras situaciones semejantes en las que se desea el desarrollo de habilidades en el manejo -- de situaciones interpersonales.

# TELEVISION Y PELICULAS

Son recursos de instrucción; aunque dependen del apren dizaje pasivo por parte del adiestrado tienen ciertas venta--

jas. La materia a tratar se puede preparar con más tranquilidad y puede dársele un fuerte carácter significativo para eladiestrado, además la técnica puede utilizarse ante miles deadiestrados lo cual resulta un ahorro considerable en los costos.

#### CONGRESO.

Es una reunión con el propósito de impartir e intercambiar información, tomar decisiones, resolver problemas, averiguar hechos, identificar situaciones, así como planear o inspirar. Puede describirse como una fusión de experiencias yopiniones entre un grupo de personas muy calificadas en una determinada esfera o entre gente capaz de analizar un problema básandose en la información proporcionada por conductorescompetentes.

#### CORRILLOS.

Se da el nombre de técnica de corrillos a la divisiónque se hace de un grupo de personas en varios subgrupos con el propósito fundamental de analizar y discutir determinada información para obtener conclusiones. Las conclusiones se consideran como el producto de las aportaciones de todos losmiembros del grupo y como reflejo, en general del pensamiento
o del sentir general.

#### DRAMATIZACION.

da real asumiendo los roles del caso, con el objeto de que -pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo.

# EJERCICIO DE CHAROLA DE ENTRADA.

Esta técnica está integrada de una muestra representativa de las vivencias de un año completo, en todos los aspectos de un puesto. Los participantes reciben materiales de antecedentes, organigramas, políticas, estados financieros, reportes y los "papeles" de diferentes posiciones, para estudiar los antes de que se inicie el ejercicio.

El participante toma decisiones sobre la información - de entrada. En cada instancia se ve forzado a escribir cursos específicos de acción. Se establecen tiempos límites para darle realismo y causar angustía. La fase de toma de decisiones es seguida de discusión y crítica de las acciones tomadas y de las decisiones logradas.

#### ENTREVISTA COLECTIVA.

Un equipo de miembros elegidos por el grupo interrogaa un experto ante el auditorio sobre un tema de interés pre-- viamente establecido.

PEQUEÑO GRUPO DE DISCUSION

Un grupo reducido trata un tema o problema en discu--sión libre e informa, conducido por un coordinador.

PHILLIPS 66.

Un grupo grande se divide en subgrupos de 6 personas, para discutir durante 6 minutos un tema y llegar a una conclu
s ión. De los informes de todos los subgrupos se extrae luego
la conclusión general.

SEMINARIO.

Un grupo reducido investiga o estudia intensivamente—
un tema en sesiones planificadas, recurriendo a fuentes originales de información.

SIMPOSIO

Un grupo de expertos desarrolla diferentes aspectos -- de un tema o programa en forma sucesiva ante el grupo.

#### TECNICA DEMOSTRATIVA.

Sirve para enseñar principalmente destrezas manuales—
tales como manejar una máquina o una herramienta en el taller.

Consiste en que el instructor ejecute una operación, explicán
dola detalladamente mientras los participantes observan; posteriormente cada participante explica y ejecuta a su vez la operación, bajo la supervisión del instructor y la ejercita hasta realizarla efficientemente.

#### TECNICA EXPOSITIVA

Esta técnica consiste en la presentación oral de un tema que un instructor hace ante un grupo de personas.

#### VISITA

Es un recorrido o gira cuídadosamente planeado a un -lugar fuera del de la actividad de capacitación, El propósito de la visita es proporcionar la observación directa de objetos, procesos, operaciones y situaciones que no se pueden trasladar o reproducir en el lugar de la capacitación. La vi
sita puede durar menos de una hora, cuando involucra un recorrido a una planta, oficina o taller, o puede consumír varios
días o semanas, según sea el caso, cuando se visita una planta distante o una instalación en el extranjero.

# CAPITULO VI

EL ENTRENAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA FARMACEU-TICA

6.1.- ANTECEDENTES Y CARACTERISTICAS GENERALES DE LA INDUS--TRIA FARMACEUTICA EN MEXICO.

La industria farmacéutica se inicia a fines del sigloXIX, pero el verdadero desarrollo de ésta actividad indus---trial se inició a princípios del siglo XX, específicamente -en la década de los años treinta, cuando prácticamente todaslas medicinas se importaban. Poco a poco fueron sustituyéndo
se mediante una intensiva y creciente producción; actualmente
se fabrican en el país cerca del 98% de las medicinas que seconsumen, además ahora, se exportan medicamentos elaborados--en México.

La Industria Farmacéutica tiene como actividad específica la producción, investigación y desarrollo de medicinas,sin embargo también tiene un gran interés en la elaboración-de materias primas lo cual ha propiciado una fabricación na-cional de más del 43% de las materias primas para la elaboración de medicamentos.

Nuestro país cuenta con un número suficiente y eficiente de empresas farmacéuticas que satisfacen las crecientes --

necesidades de nuestra población en materia de medicinas. Enesta forma, la industria participa de manera importante en la
economía de nuestro país, al incrementar sus inversiones, altener uno de los mejores salarios promedio entre las indus--trias manufactureras, al otorgar prestaciones extras a sus -trabajadores, al crear fuentes de empleo, al participar en el
mejoramiento del nivel de vida a través de sus contribuciones
al Seguro Social, Infonavit, etc. y pago de sus impuestos alestado.

Por lo que respecta a la salud, la industria proporcio na al médico un variado arsenal de medicamentos de donde -- puede seleccionar el que requiere; ha combatido con éxito enfermedades antes consideradas como incurables y ha aumentado- y enriquecido el promedio de vida del mexicano.

La salud del hombre y el prestigio del fabricante obligan a seleccionar la pureza y la calidad a cualquier costo. Otras industrias pueden permitir diversas graduaciones o categorías de calidad, pero en la Industria Farmacéutica la única calidad es la óptima, y en México los medicamentos son comparables ventajosamente con las categorías de cualquier otro -país por más industrializado que se encuentre. La salud y la vida de los mexicanos son la máxima preocupación de tal industria, tan es así que los modernos medicamentos proporcionana-alivio a enfermedades crónicas permitiendo a los pacientes --

llevar una vida normal.

Puede afirmarse que la Industria Farmacéutica debe ser responsable de fabricar en el país medicamentos de óptima calidad en la cantidad, variedad, formas farmacéuticas y presentaciones que se requieran en los próximos años. Para cumplir con esta misión, la propia industria requiere trabajar en condiciones normales de seguridad y fomento, con precios equitativos y redituables y al margen de controles y competencias que la constriñan sin necesidad o la limiten indefinidamente.

Por otra parte, ante la crisis que todos confrontamos, la industria no ha menguado su actividad y sigue participando activa y solidariamente en los programas nacionales. Aún más, se ha puesto enfasis especial en una mayor y mejor colaboración y comunicación con todos los sectores de nuestro país -- públicos y privados. El propósito consiste en defender, -- sin enfrentamientos estériles y contraproducentes, los intereses industriales estimando que no deben ser antagónicos a los objetivos de otros sectores ya que las metas deberán ser comunes y en beneficio de México.

Dada su actual estructura, la Industria Farmacéutica - está vigorosamente orientada hacia el progreso y corresponde- así al hecho incontrovertible de que los medicamentos han pasado a ser componentes indispensables de nuestro vivir coti-

diano y la garantía de una existencia tolerable. En generalla Industria Farmacéutica se caracteriza no sólo por su enorme trascendencia en el desarrollo tecnológico, económico y social de México, sino también por su enorme vulnerabilidad.

### 6.2 LA CAPACITACION EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA.

La Industria Farmacéutica al igual que otras industrias contienen las características de una condición cambiante, como consecuencia de los desarrollos tecnológicos, económicos, políticos, de mercado, etc., y por consiguiente las organizaciones se ven obligadas a mantenerse actualizadas y evitar -- la obsolescencia, de lo contrario, pondrían en riesgo su destino. Por esta razón se justifica la necesidad de capacitación dentro de la empresa, la cual responde a necesidades --- bien definidas de optimización en operaciones o desárrollo -- de actividades específicas o genéricas de los individuos en la organización.

La Industria farmaceutica ha venido cumpliendo con lacapacitación desde años atrás en varios campos:

En el aspecto relativo a las ventas; ya que sus productos no son de competencia abierta en el mercado, se vieron en la necesidad de preparar a sus representantes de ventas -- en cuanto a la manera de introducir adecuadamente el producto

a los médicos, por lo que necesitaron de una preparación específica del contenido del producto, así como su elaboración.

La necesidad de preparar a sus técnicos, en el aspec-to operativo porque necesitaban conocer el manejo adecuado -de la maquinaria utilizada, o a los químicos que necesitaban
tener la tecnología actualizada para las formulaciones corres
pondientes al producto.

De esta manera se observa que la capacitación se dabaa fondo en la Industria farmacéutica pero no en un programa general sino en un campo reducido de su personal.

Actualmente, correspondiendo al cumplimiento legal de-La capacitación, la Industria farmacéutica cumple en un 75% tal concepto, ésto se traduce como un gran esfuerzo a travésdel cual llevan la capacitación a todos los niveles, considerando que este porcentaje sólo corresponde a aquellas empresas que ya tenían indicios de dar capacitación a sus emplea-dos antes de la promulgación de la ley y que de cierta manera ya tenían bases para proporcionarla lo que hace la Industriaes acoplarse a la estructura legal.

También para poder dar una capacítación adecuada y deacuerdo al tipo de actividades que desempeñan las empresas -del ramo farmacéutico es conveniente señalar que la Cámara -- Nacional de la Industria Farmecéutica a través del Instituto-Mexicano de Capacitación de la Industria Farmecéutica y Quími
co-Farmecéutica poseen y proporcionan sistemas y programas ge
nerales de capacitación para las empresas que requieran dichos
sistemas y programas generales de capacitación siempre y cuan
do estén afiliadas a dicha Cámara.

El porcentaje mínimo de empresas que no cumplan legalmente con la capacitación, equivale a aquellas compañías de relativamente nueva creación y por tanto sus necesidades específicas están basadas en el fortalecimiento de su administración y de su producción, por lo que no han podido captar lasnecesidades de capacitación y debido también al número tan pequeño de empleados con los que trabajan.

Por lo anteriormente expuesto; se puede afirmar que de terminadas empresas farmacéuticas no cumplen con los objeti-vos de la capacitación por lo siguiente: presupuestos limitados, programas que no responden a las necesidades reales de - la organización; la escasa o nula evaluación de programas y - su impacto real en las áreas de trabajo, el riesgo frecuente-de incurrir en planes y programas inadecuados, así como las - expectativas que rebasan los alcances reales de la capacita-ción.

6.3 ESTRUCTURA DEL SISTEMA GENERAL DE CAPACITACION Y ADIESTRA MIENTO.

En el marco de la política nacional de desarrollo, elPrograma Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988 tiene el propósito general de obtener mejores niveles de utiliza
ción de los recursos de la economía a fin de atender la problemática de cambios coyunturales y de propiciar condicionesadecuadas para su transformación estructural.

Este programa considera como acción fundamental el mejoramiento cualitativo de la capacitación para lo cual la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro del marco delas funciones y atribuciones que le corresponde cumplir, ha determinado un esquema metodológico práctico y moderno que permite sistematizar las acciones de capacitación de los trabajadores que, de acuerdo al artículo 132 fracción XV de la Ley Federal del Trabajo, deben llevar a cabo todas las empresas del país.

Para el cumplimiento de esta obligación, el artículo 153-B del mismo ordenamiento, establece diversas opciones. -La capacitación puede ser impartida por personas o institucio
nes especialmente contratadas quienes deberán contar con un registro de autorización otorgado por la Secretaría del Traba
jo y Previsión Social para fungir como agentes capacitadores,

o bien por personal propio de la empresa que podrá capacitarde persona a persona y serán considerados como instructores internos o bien por adhesión a los Sistemas Generales de Capa
citación que se establezcan y registren ante esta misma depen
dencia.

Los Sistemas Generales de Capacitación son el conjunto de planes y programas de capacitación orientados a satisfacer las necesidades que en esa materia presentan las empresas --- de una rama industrial determinada. Su diseño es producto -- del trabajo y conjunto de trabajadores y empresarios de la rama en estudio con el apoyo técnico y metodológico de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Subsecretaría - "B".

El proceso de elaboración de los sistemas generales -comprende la descripción de áreas ocupacionales, la determina
ción del perfil de los puestos de trabajo de cada una de esas
áreas, la definición y estructuración modular de los contenidos de capacitación y el establecimiento de los programas generales correspondientes a cada puesto de trabajo.

La operación de la capacitación a través de la modalidad de sistemas generales hace posible, entre otros benefircios, establecer niveles de homgeneidad por cada rama de acti

vidad económica en las estrategias y acciones a desarrollar, - vincular éstas a los requerimientos del aparato productivo, -- personalizar el proceso capacitador, inducir la obtención de - niveles superiores de productividad, así como reducir los costos de inversión que implica la formación del trabajador dentro de la empresa.

Cabe señalar que la obligación legal de los patrones -relativa a la presentación de los planes y programas de capaci
tación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se fa
cilita mediante la adhesión de las empresas a los sistemas generales respectivos cuya tramitación se lleva a cabo mediantelos criterios y formatos oficiales existentes para tal fin.

La operación de los sistemas generales cuyos términos - deberán ser acordados entre los trabajadores y patrones de larama industrial correspondiente se deben apoyar con la formación de personal especializado que se haga cargo de la adminis
tración, programación, instrucción y actualización permanentede la capacitación para constituir la infraestructura mínima necesaria en las empresas y atender esta importante área de -responsabilidad.

El sistema general que se presenta corresponde a la Industria Farmacéutica y Químico-Farmacéutica. Fué elaborado -- por la Cámara Macional de la Industria Farmacéutica y obtuvo - la aprobación y registro de la Secretaría del Trabajo y Previ-

sión Social con el número SG-130501023.

A través de su operación se espera beneficiar a mas de 50,000 trabajadores que laboran en aproximadamente 402 empresas de ésta industria.

En el esquema de la página No. 140 se representa la es--tructura del Sistema General de Capacitación de la IndustriaFarmacéutica y Químico-Farmacéutica.

Otorgar capacitación integral específica y accesible al personal de los empresas farmacéuticas es el objetivo delSistema General de Capacitación y Adiestramiento que lleva acabo el Instituto Mexicano de Capacitación de la Industria -Farmacéutica y Químico-Farmaéutica.

El sistema señalado se basa en programa generales para puestos específicos y módulos generales y por área. Se han - detectado los puestos tipo, el perfil de cada área y la estructura modular de los puestos. Con base en la descripción de - labores, se pretende una homología de áreas comunes.

Sus objetivos son: desarrollar sistemas de capacitación y adiestramiento para la industria farmacéutica mexicana, proporcionar tecnología para la formación adecuada de recursos - humanos, programar e impartir cursos de capacitación y facilitar el cumplimiento de la Ley en materia de capacitación y ---

adiestramiento.

Prestar los servicios de detección y análisis de las necesidades de capacitación en todos los niveles, asesoría ytramitación de registro de comisiones mixtas de capacitación,
planes y programas ante la Dirección de Capacitación de la Se
cretaría del Trabajo y Previsión Social.

Además coordina, imparte y evalúa los cursos que lo -mismo se hacen en las instalaciones del Instituto que en lasempresas solicitantes. Se tiene también servicio de elaboración de perfiles de puesto de acuerdo con necesidades específicas.

Actualmente el Instituto cuenta con más de 20 cursos - que se imparten en áreas técnico-administrativas y financieras. En su conjunto, se dirigen a todo el personal que labora en las empresas farmacéuticas: directores, gerentes, químicos, contadores, supervisores, secretarias, analistas, almacenistas y operarios.

Algunos de estos cursos son:

### a) TECNICAS DE PRODUCCION EN EMPRESAS FARMACEUTICAS

Dirigido a: Operarios de producción y auxiliares de laboratorio.

Duración: 40 horas

Objetivo: Capacitar al asistente en las modernas técnicas de producción empleadas en los laboratorios farmacéuticos a fin de desarrollar
sus habilidades para lograr una producciónmás eficiente.

# b) MANTENIMIENTO PREVENTIVO

Dirigido a: Supervisor de conservación y mantenimiento, mecánicos, personal de mantenimiento,
electricistas y obreros en general.

Duración: 20 horas.

Objetivo: Capacitar a los asistentes al curso en los principios básicos del mantenimiento a fin de lograr una producción altamente productiva y segura.

#### c) BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA

Dirigido a: Supervisores, inspectores de control de - calidad y operarios de fabricación.

Duración: 36 horas.

Objetivo: Familiarizar al personal de producción con

la responsabilidad de obtener productos - de calidad óptima.

### d) TECNICAS DE MANEJO DE ALMACEN

Dirigido a: Personal de almacén, control de calidad,inventarios, distribución y reparto.

Duración: 20 horas

Objetivo: Capacitar a los asistentes con los conocimientos necesarios para mejorar sus habilidades en los procedimientos relaciona-dos con el almacenaje, empaque y manejo -de productos terminados.

### e) LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA

Dirigido a: Ejecutivos de mando intermedio

Duración: 30 horas

Objetivo: Capacitar a los asistentes al curso en --

teoría y práctica del conocimiento de las

relaciones humanas.

#### f) MARCO LEGAL DE LA EMPRESA

Dirigido a: Directores, gerentes y jefes de departa-mento.

Duración: 40 horas.

Objetivo: Capacitar al asistente al curso en el conocimiento del entorno legal de la empresa.

# g) LOS ESTADOS FINANCIEROS, SU ANALISIS E INTERPRETACION

Dirigido a: Contadores generales, contadores de cos-tos, sub-contadores, auxiliares de contabilidad, auxiliares de crédito y cobran-zas:

Duración: 30 horas.

Objetivo: Conocer y manejar la información financie ra, así como los análisis de los estadosfinancieros y su interpretación.

#### h) MANEJO A LA DEFENSIVA

Dirigido a: Choferes y ayudantes de choferes.

Duración: 15 horas.

Objetivo: Conocer cuáles pueden ser las causas de los accidentes y como evitarlos medianteun manejo adecuado.

### i) CONTROL DE CALIDAD

Dirigido a: Supervisores, inspectores de control de calidad y operarios de fabricación.

Duración: 2 horas,

Objetivo: Desarrollar las habilidades necesarias en los asistentes para mejorar sus conocimien

tos en las técnicas de control de calidad.

# j) LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Dirigido a: Gerentes, jefes y supervisores de perso-nal, directores, gerentes y jefes de de-partamentos.

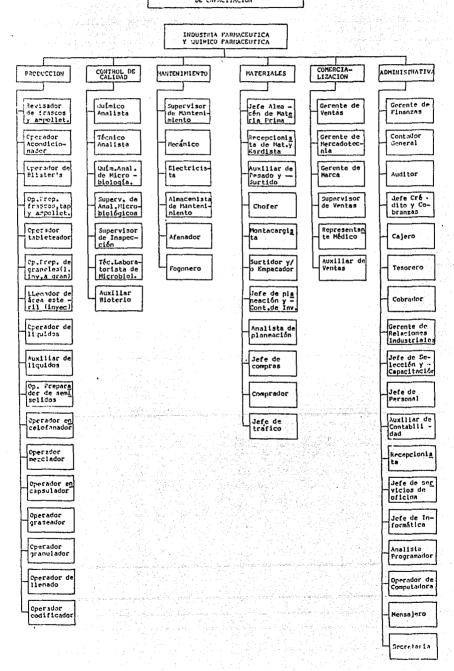
Duración:

40 horas.

Objetivo:

Capacitar a los asistentes en las moder-nas técnicas administrativas de manejo de
personal en función de un desarrollo organizacional equilibrado y constante.

ESTRUCTURA DEL SISTEMA GENERAL DE CAPACITACION



## 6.4. ANTECEDENTES Y CARACTERISTICAS GENERALES DE UNA EMPRESA FARMACEUTICA EN MEXICO

La empresa objeto de nuestro estudio fue constituida - el 21 de enero de 1944 enla ciudad de México con la finalidad de sintetizar hormonas esteróides a partir de productos vegetales. Con el establecimiento de su División Farmacéutica y-su labor técnica y científica que ha desarrollado a través --del tiempo, ha contribuído como juzgará el lector, al desarro llo de nuestro país. Y lo ha hecho, tanto mediante la obtención de recursos para la terapéutica humana, como en posibilidades de afrontar problemas sociales de importancia primaria como el de la exploción demográfica y muy particularmente participando en la investigación química, farmacológica y-clínica; además en la actividad académica mediante su colaboración en la educación médica continua y en la difusión de conocimientos médicos.

La empresa farmacéutica en cuestión surgió como institución química y fue desarrollada como organismo farmacéutico; a partir de 1959 constituye en México un laboratorio queutiliza la infraestructura comercial para llevar al pacientea través del médico los recursos terapéuticos que produce. La empresa se caracteriza por ser una institución científicay de investigación cuyas actividades en el campo de la enseñan za y de la tecnología química y médica, así como en la vida-académica y en el ejercicio de la medicina nacional son bien-

conocidas.

Mediante la utilización de materias primas vegetales,—
y en especial de la raíz de plantas de la familia de las discóreas, primero la cabeza de negro que asi llaman los mexicanos, y el barbasco después, la empresa inició en la década de
los cuarenta una etapa de desarrollo tecnológico y de producción masiva de las hormonas naturales hasta entonces conocidas: la progesterona, los estrógenos, la testosterona, la cortisona e hidrocortisona. Los altos rendimientos obtenidos —
en esta etapa contribuyeron a crear un estímulo sin precedentes en la investigación endocrinológica, farmacológica y bioquímica. Durante estos años, México pasó a ser el centro de
producción de la mayor cantidad de las hormonas esteróides —
consumidas en el mundo entero.

Lo anterior ha implicado un adecuado desarrollo técnico y científico expresado por la producción de Recursos Humanos y de una alta tecnología industrial lo cual constituye -- otra de las características que hasta la actualidad sigue produciendo y mejorando la empresa de referencia, con la consecuencia inmediata de que la investigación química y farmacológica de los productos fabricados en dicha empresa, trascendieran pronto las fronteras de México.

Sobre una estructura mundial, pero sin abondonar la -prioridad científica en nuestro país, se desarrolló una nueva

etapa que condujo a la obtención de recursos terapéuticos denaturaleza química esteroidal derivados de las hormonas naturales pero con una actividad biológica mayor. La aplicaciónde estos fármacos en la terapéutica antiinflamatoria, en el tratamiento de las afecciones reumáticas y en tantos otros -capítulos de la patología humana o animal, así como en la regulación de la fertilidad humana mediante la anticoncepción hormonal constituyen adquisiciones científicas sólidamente -establecidas. Sin embargo el proceso permanente de investiga
ción condujo a campos nuevos de la química orgánica, a la obtención de antiinflamatorios no hormonales que son universalmente reconocidos por los médicos como recursos de alta efica
cia y de mínimo efecto lesivo.

Paralelamente a la investigación química, se ha venido produciendo en México, principalmente en la empresa al cualnos estamos refiriendo, un incremento jamás logrado antes delos estudios de farmacología clínica incipientes hasta entonces. Los clínicos y farmacólogos mexicanos han adquirido, como consecuencia de ello, carta de naturaleza en los ámbitos mundiales de la ciencia médica.

La actividad científica de tal empresa se ha expresado y se expresa por un estímulo permanente hacia la publicacióny el ejercicio de la cátedra por sus investigadores propios y por sus colaboradores en México. La empresa ha producido una bibliografía mayor en el campo de la química de esterbides --

que cualquier otra institución académica universitaria o farmacéutica del mundo. En igual forma, la bibliografía desarro llada en México, tanto de carácter químico como de naturaleza farmacológica y clínica; es superior a la producida por cualquier otra institución similar de nuestro país.

La actividad académica desarrollada por esta importante empresa es así misma bien conocida. La celebración de simposios en diversas ciudades de nuestro país, así como en sumismo auditorio han venido contribuyendo activamente en la --educación médica contínua y en la difusión de conocimientos - médicos.

Al desarrollar y mantener dichas actividades científicas de investigación y enseñanza en México, la empresa ha venido haciendolo a fin de cuentas para la producción de Recursos Humanos que hoy participan en muy diversas institucionescientíficas en el desarrollo técnico de nuestro país.

Por último, las ediciones de ésta importante empresa - farmacéutica, resultado de su actividad académica propia, son manifiestamente aceptadas por el estudio universitario y para el enriquecimiento científico por parte de los médicos mexica nos.

6.5 EL ENTRENAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

La palabra Entrenamiento tiene muchos significados; -- pero el concepto que se utiliza en la empresa es el siguiente:

Entrenamiento: Se entiende por Entrenamiento al con-junto de actividades de enseñanza - aprendizaje encaminadas al incremento y/o mejoramiento de conocimientos, habilidadesy actitudes, con el fin de que las personas alcancen su máxima eficiencia tanto en actividades actuales como futuras, mediante el perfeccionamiento de hábitos apropiados en lo relacionado con el pensamiento y la acción. De ahí que se debe hacer una clara diferenciación de tales actividades, ya que cada una se enfoca a un específico nível de aprendizaje:

- al Los conocimientos se orientan, como su nombre lo indica, al nivel cognoscitivo y se refieren al campo intelectual, teórico. Aquí se habla de Capacitación.
- b) Las habilidades se ubican en el nivel psicomotor y se refieren al Adiestramiento, a la parte física de la actividad del ser humano.
- c). Las actitudes se ubican en el nivel socioafectivo y éstas serán mejoradas a través del Desarrollo humano.

El concepto de entrenamiento engloba la Capacitación y el Desarrollo que en otras partes se da por separado.\*

A continuación presentamos el procedimiento que se sigue para la elaboración y aplicación del entrenamiento en laempresa objeto de la investigación.

#### 6.6. FILOSOFIA

En la empresa, se considera de primordial importanciaque los empleados tengan un continuo sentido de realización en el trabajo. Además del bienestar económico, la empresa procura crear un ambiente en el que se obtengan satisfacciones
personales, se fomente el desarrollo individual y se obtengan
gratificaciones profesionales. Sin embargo, corresponde a -los empleados proporcionar el programa, el esfuerzo personal,
la reevaluación periódica de los progresos realizados, así -como la responsabilidad máxima del desarrollo que logren tener
dentro de la empresa.

<sup>\*</sup> La aclaración anterior es con la finalidad de que no exista confusión en el manejo de los términos utilizados en la parte teórica con los utilizados en la práctica.

sarrollo del personal, para lo cual hace falta definir de antemano cuáles son los requisitos específicos que se necesitan para satisfacer las necesidades futuras y planear el desarrollo personal en torno a ellos. Si dentro del programa de desarrollo se han señalado los puestos específicos a los que se aspira, es necesario que también se conozcan los deberes que-ésto implica y la manera como se evalúa el desempeño eficiente.

Sea cual fuere el nivel, se tiene la responsabilidad - de seleccionar al personal para futuras labores y prepararlo-para progresar en la empresa.

La empresa desea ayudar a sus empleados a tener un desarrollo gratificante que se ajuste a su dinamismo, dedicación
y capacidad. No desea frenar el progreso de las personas -capaces, ni tampoco ascender a otros puestos a los que no -estén capacitados.

En lugar de visualizar el desarrollo del individuo con base en una serie de ascensos, se desea inculcar las ideas de que el progreso personal se mide de acuerdo a cómo se siente - la persona en el desempeño de sus funciones, que en base al - brillo y privilegios propios de su cargo. Cada individuo mide el éxito en forma diferente, pero generalmente las personas trabajan y se sienten mejor cuando comprenden la fuente - de su propia satisfacción y pueden realizar un trabajo en el-

que creen y al que se puedan entregar.

6.7. ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESAPROLLO DEL PERSONAL Y SU IMPLANTACION EN LA EMPRESA

Al igual que en el proceso de planeación de la empresa, éste deberá incluír una definición de las finalidades del desarrollo del personal, sus objetivos a largo plazo y a corto plazo, sus metas específicas y las estrategias para alcanzarlas, las decisiones que habrán de tomarse, así como la distribución de recursos (incluyendo el tiempo) necesaria para lo grar el desarrollo del personal en la empresa.

Para lograr el desarrollo personal, el individuo no de be esperar a que se le indiquen una dirección u objetivos con cretos, ni tampoco a que sean los dirigentes superiores quienes inicien la planeación y toma de decisiones que conciernen la realización individual. Se deben considerar las oportunidades brindadas por la empresa como si éstas fueran las úni-cas oportunidades para lograr la propia realización. Es necesario que exista una integración del desarrollo personal dentro de los programas de desarrollo de la empresa. En la planeación de la empresa se quiere que dicha integración se haya completado en cada ciclo programado, pero a menudo éstono ocurre cuando se tratan de integrar los programas de desa-

<sup>\*</sup> Solicitud de los empleados para participar en un evento (Interno o Externo).

rrollo del personal a los de la empresa. Pueden transcurrirmuchos años antes de que surja una compatibilidad lógica de los intereses de realización de desarrollo del personal y las
necesidades de la empresa. Es posible que las necesidades -del individuo y de la empresa no concuerden. En el mejor delos casos, los intentos por integrar los programas de desarrollo del personal y los de la empresa pueden comenzar con declaraciones generales de los intereses y las necesidades de cada uno. Con el tiempo se van refinando y convirtiendo enplanes de acción específicos, con su correspondiente programa
t\*\*

6.8. EL ENTRENAMIENTO COMO FUNCION PRINCIPAL DEL DEPARTAMENTO DE ENTRENAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

### 6.8.1. Propósito General:

Garantizar, en función del tiempo destinado por las -diferentes áreas y el presupuesto asignado, el óptimo desarro
llo de actividades internas y externas de entrenamiento para
el personal sindicalizado y no sindicalizado, mediante la pla
neación, coordinación, conducción y control de los eventos -idóneos para fortalecer el desempeño profesional del personal,
a fin de elevar la productividad y la calidad de vida en el trabajo.

\* Apéndices C y D.

<sup>\*\*</sup> Programa de Entrenamiento.

### 6.8.2. Finalidades

- l. Facilitar el personal el mejoramiento de su desem peño, a través de la detección de necesidades de entrenamien to en cuanto a conocimientos, habilidades y/o actitudes, aplicando cuestionarios, entrevistas y análisis de información -- proveniente de todas las fuentes disponibles, en función de la veracidad y detalle que manifiesten los responsables de área (jefes, gerentes y directores).
- 2.- Cumplir con la presentación de planes y programas de entrenamiento ante las autoridades gubernamentales correspondientes, de acuerdo con las disposiciones vigentes, median te la elaboración de éstos con base en la detección de necesidades reales.
- 3.- Diseñar y conducir eventos de entrenamiento corporativos y en aspectos administrativo-humanísticos, asignando-prioridades y tomando en consideración el tiempo disponible en las diferentes áreas, mediante la creación de material didáctico o audiovisual, incorporación de técnicas actualizadas, organización, control y seguimiento de los mismos.\*\*
- 4.- Contar con adecuado soporte de instructores internos y externos, dependiendo de la disposición y experiencia -

<sup>\*\*</sup> Estructuración del Programa de Entrenamiento.

de los primeros y de la imágen y resultados de los segundosen el mercado, a través de la habilitación de personal clavede la empresa con aptitudes para la enseñanza y de la localización e interrelación con agentes capacitadores con prestigio reconocido.

- 15.- Coordinar el desarrollo de cursos externos especia lizados y estudios académicos auspiciados por medio de becas, de acuerdo con el presupuesto asignado por la empresa y la --- justificación plena de la necesidad de llevarse a cabo, por -- medio del control de la documentación respectiva y evaluaciones, así como efectuando un seguimiento contínuo con participantes y jefes inmediatos.
- 6.- Mantener actualizada la información relativa a -actividades de entrenamiento interno y externo para cada una
  de las personas que laboran en la empresa, de acuerdo con los
  programas establecidos, mediante el registro inmediato de cada evento en un expediente individual manejado en computadora
  personal, elaborando oportunamente los reportes que requieraalguna dirección.
- 7.- Proponer y/o mejorar continuamente los eventos, las políticas y los procedimientos necesarios para optimizar
  las funciones del área, con base en las necesidades detectadas, el tiempo necesario para cubrirlas y el presupuesto determinado por la empresa.

- 8.- Brindar a todas las áreas soporte técnico y administrativo en eventos especiales dentro o fuera de las instalaciones, cuando así lo requieran:
- 9.- Contribuir al incremento del nivel educativo delpersonal, de acuerdo con los sistemas abiertos de educación vigentes en la Secretaría de Educación Pública y el compromiso de los interesados a través de la coordinación de trámites
  y asesoría necesaria.
- 6.8.3. Principales Relaciones Internas para la Implantacióndel Entrenamiento.

El departamento mantiene relaciones internas con personal de todos los niveles, ya que con todos existe la necesi dad de contacto para la planeación, organización, control y sequimiento de eventos en un momento dado.

- 6.8.4. Actividades para la Estructuración del Entrenamiento.
  - Detectar necesidades de entrenamiento elaboración y aplicación de cuestionarios, entrevistas, etc...
  - Mantener interrelación con instructores e institu-ciones capacitadoras externas, proveedores de material, etc..

- Elaborar planes y programas de entrenamiento.
- Diseñar material didáctico.
- Organizar y conducir cursos, seminarios, talleres y/o convenciones.
- Registrar y actualizar en la computadora personal el entrenamiento al personal.
- Apoyar técnica y administrativamente a las áreas -- que requieran servicio.
- Controlar y dar seguimiento a cursos internos y externos,
- Elaborar presentaciones en la computadora personal.
- Redactar comunicaciones internas y externas, guio-nes, etc.
- Elaborar informes sobre horas/hombre de entrenamien to.
- Revisar, adaptar y difundir material enviado por la corporación para diferentes programas.
- Controlar el material, equipo y aulas del área.
- Coordinar el sistema abierto de educación básica.

Los resultados del departamento son más cualitativos - que cuantitativos; sin embargo, la evaluación se hace en base al número de eventos y horas/hombre cubiertos en entrena-miento, cuyo fin principal se orienta a lograr mayor productividad y calidad de vida.

### 6.8.5. Principales Relaciones Externas

Se mantienen relaciones con instituciones y agentes capacitadores, con representantes de áreas afines de otros laboratorios, asociaciones cuyo propósito se enfoca a la capacitación, con proveedores de material didáctico y audiovisual, — con personas físicas y morales dedicadas al diseño gráfico, — impresión, fotografía y películas, además de con institucio— nes académicas superiores y entidades gubernamentales que regulan las actividades de capacitación y adiestramiento y conhoteles y centros de formación.

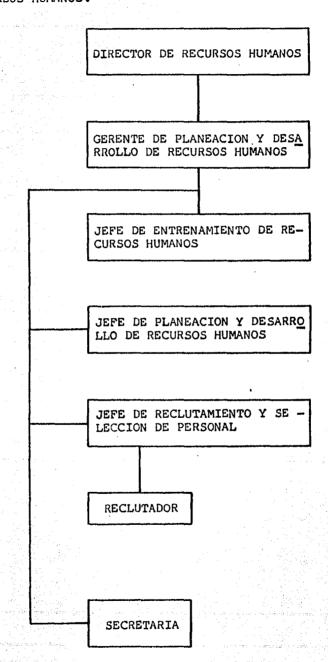
Todas estas relaciones tienen como objetivo contar con una plataforma profesional que brinde apoyo efectivo para el -logro de mejores resultados en el área de entrenamiento de recursos humanos.

6.8.6. Principales retos del Departamento enfocados a la Implantación del Entrenamiento.

Incorporar el entrenamiento en la empresa aún cuando no haya suficiente tiempo disponible para realizarlo.

Contratar con instructores, instituciones capacitadoras y proveedores de productos y servicios para entrenamiento
de recursos humanos que ofrezcan las mejores ventajas en cuanto a calidad, oportunidad y costo.

6.9. ORGANIZACION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DENTRO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.



Brindar el mejor servicio, imagen y asesoría a todos - los "clientes" del área a fin de propiciar un cada vez mejor-desempeño y bienestar del personal.

Cumplir oportunamente con las autoridades gubernamenta les que requieren planes y programas de capacitación.

El área de entrenamiento tiene asignado un presupuestoque actualmente se estima en millones de pesos y que es alimentado por la gerencia.

Asîmismo, tiene indirectamente bajo su cargo equipo audiovisual y mobiliario que asciende a millones de pesos.

- 6.10. SISTEMA DE ENTRENAMIENTO
- 6.10.1. Análisis de los Recursos Humanos e Inventario de los mismos para la Detección de necesidades de Entrenamiento

Para detectar las necesidades de entrenamiento que - - existen en la empresa, fue necesario realizar en primer lugar- un análisis de los recursos humanos con los que se cuenta en- la actualidad. Esto se hizo para verificar si los recursos humanos son suficientes cuantitativa y cualitativamente, y en -- base a ésto formar un inventario de los recursos humanos existentes en la empresa.

<sup>\*</sup> Personal que requiere entrenamiento.

El análisis de los recursos humanos se hizo en base alos siguientes datos:

- Sexo
- Antiquedad
- Iorario de trabajo.
- Puesto
- Escolaridad
- Actividades académicas actuales
- Fdad
- Número de empleados en cada cargo.

El inventario se formó con la información proporcionada por el personal Sindicalizado y No Sindicalizado de la empresa, mismo que constituyó el universo de población de estativestigación.

El Departamento de Entrenamiento de Recursos Humanos fue el encargado de llevar a cabo el análisis y la formacióndel inventario de las necesidades de entrenamiento.

### OBJETIVO DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Conocer los recursos humanos con que cuenta la empresa, a fin de detectar las necesidades de entrenamiento que -existen, y que el departamento de entrenamiento de recursos
humanos esté en posibilidades de coordinar contínuamente y de

manera óptima con cada una de las áreas de la empresa la forma en que se habrán de proporcionar al personal los elementos
necesarios para el incremento de sus conocimientos, habilidades y actitudes, lo que en última instancia propiciará el -óptimo desarrollo de la capacidad del trabajador y un incre-mento en la productividad.

### METODOLOGIA UTILIZADA

- 1) Aplicación de cuestionarios diseñados exprofeso para recabar información sobre el pasado, el presente y el futuro profesional de cada uno de los ocupantes de puestos en la empresa:
- 2) Análisis de las descripciones de puestos, que sirvieroncomo marco de comparación entre requerimiento e informa-ción proporcionada.
- 3) Entrevistas con algunos jefes inmediatos y detección de necesidades en los grupos de formación de enlaces de des
  arrollo para contar con otro punto de vista sobre éstas,
  así como las áreas fuertes y áreas a mejorar de cada persona.
- 4) Concentración de datos por Dirección para determinar unaestadística global sobre el número de empleados, edades,escolaridad, etc..

- 5) Relación de todas las necesidades de capacitación manifies tas en cada área.
- 6) Formulación de un resumen de cursos solicitados por un may yor número de personas en todas las áreas (como materia de interés general).
- Diseño y estructuración de un programa general de Entrenamiento para el año 198\_.

- Actualización permanente de datos, mediante el uso de una forma en que se notificará sobre altas, bajas o cambiosde personal.
- 2) Impartición de cursos con personal interno.
- Coordinación de cursos externos para el caso de necesidades espacíficas Conocimientos especializados).

Como lo mencionamos anteriormente, el inventario de recursos humanos se formó con base en la información proporcionada por el total del personal: Sindicalizado y No Sindicalizado.

A continuación se mencionan las áreas objeto del estudio:

# PERSONAL SINDICALIZADO

Area	No. de participantes	Puestos	Horario Mat.
- Finanzas	41	34	41
- Operaciones	34	26	3.4
- Marketing	22	11	22
-Aseg. y control de calidad	. 19	11	19
- Recursos Humanos	·" - 17 · ·	18	17
- Desarrollo farmacéu			
tico	8	6	8
- Científica	8	7	8
- Planeación y			
Desarrollo	4	2	4
TOTAL	153	115	153

## PERSONAL NO SINDICALIZADO

	No. de	Puestos	Ноз	cario
Area	participantes		Mat.	Mix.
- Control de calidad	114	6	. 4	10
- Ingenieria de Planta	23	12	<u>_</u> 23	A transfer
- Fabricación	33	. 8		33
- Contraloría	8	8	. 8	
- Relaciones Industriales	23	16	23	
- Materiales	35	19 *	35	
- Desarrollo farmacéutico	9	3	9	
- Acondicionamiento	64	10	6.4	
- Dirección General	2	1		2
T'O T A L	211	83	166	45

El análisis de las necesidades de entrenamiento se --- efectuó básicamente a través de:

- a) Aplicación de cuestionarios
- b) Entrevistas con jefes de área, supervisores y gere $\underline{\mathbf{n}}$  tes de cada departamento.

RESULTADOS OBTENIDOS DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se presenta el resumen global del Inventa rio de Recursos Humanos existentes en la empresa.

Se incluye el cuestionario que fue aplicado para la obtención de información que sirvió como base para la elabora-ción del Inventario de los Recursos Humanos.

Es necesario aclarar que por ser una gran cantidad deinformación la obtenida en la investigación para la elabora-ción del inventario, sólo se presenta un ejemplo de cómo ésta
se analizó y clasificó para obtener un resumen del inventario
de recursos humanos existentes por área, tanto del personal-No Sindicalizado (ejemplo: área Operaciones), cómo del personal Sindicalizado (ejemplo: área Control de calidad):

Se presenta el resumen global y un anexo en el que se-

incluyen cada uno de los puestos participantes por área.

La utilidad del inventario dependerá del mantenimiento de actualización que se le dé, por lo que será necesario contar con información oportuna y veraz acerca de altas, bajas o cambios de personal que se den en la empresa.

- DATOS GENERALES	RSOS HUMANOS.	No	.Exp.:	1
ombre:			nto:	
exo :	Estado Civil :		_ Dependientes Económicos:	
I DATOS ACADEMICOS				
arque lo que corresponda	Nombre de la Escuela	Pechass	Certificado, Diploma o Título	<b>J</b>
cimaria 123456				164
ecundaria o 123				
reparatoria Vocacional 123				
rofesional arrera 123456				
scuela Técnica 1 2 3 4 5 Comercial				
eros estudios 1234				

Nombr.	e : Nom	bre de la Instituc	ión: Duración:	Certificado o D	iploma:
P 0 C					. In the low
s U		Sayadina dhiyo Saidh / Albhir 			
R Y/O S					
A 0					
0 (*) S					
(*) Antes de trabaj	ar en la empresa.				
Idiomas Extranjeros	LEE % HABLA % ES	CRIBE % TRADUCE %	Estudia actualme	ente: NOS	I
			Institución:		
	<u> </u>			s:	
¿Pertenece a alguna	Organización o Socie	dad Profesional?	(Indique cuál)		
	onales fuera de la em	presa.			
Actividades Profesi	and the state of t				

III DATOS DE TRABAJOS ANTERIORES A E	ESTA EMPRESA	
a. Empleo Nombre de la empresa: Gltimo		
2	3 4	- 12
orden empleado anteriormente, utilizando	riencia y logros obtenidos para cada puesto (siguiendo e el número de puesto como referencia).	16
orden empleado anteriormente, utilizando		166
orden empleado anteriormente, utilizando		166
b. Empleo Nombre de la empresa: Penúltimo	el número de puesto como referencia).	166
b. Empleo Nombre de la empresa:	el número de puesto como referencia).  puración:	166
b. Empleo Nombre de la empresa: Penúltimo	el número de puesto como referencia).  puración:	166
b. Empleo Nombre de la empresa: Penúltimo Ruestos desempeñados (empezando del últim	el número de puesto como referencia).  Duración:  mo al primero)	166

	<del></del>		
GERENCIA DE CAPACITACION Y DESARROLLO			
c. Empleo Nombre de la empresa: Antepenúltimo		Duración:	
Puestos desempeñados (empezando del último al pr	imero).		
1	3		
2 Describa actividades desarrolladas, experiencia		dos para cada puesto	(siguiendo el
2  Describa actividades desarrolladas, experiencia orden empleado anteriormente, utilizando el núme	y logros obteni	dos para cada puesto	(siguiendo el
Describa actividades desarrolladas, experiencia	y logros obteni ro de puesto co	dos para cada puesto	(siguiendo el
Describa actividades desarrolladas, experiencia	y logros obteni ro de puesto co	dos para cada puesto mo referencia).	(Siguiendo el
Describa actividades desarrolladas, experiencia	y logros obteni ro de puesto co	dos para cada puesto mo referencia).	(Siguiendo el
Describa actividades desarrolladas, experiencia orden empleado anteriormente, utilizando el núme	y logros obteni ro de puesto co	dos para cada puesto mo referencia).	(siguiendo el

1.-2.-

INVENTARIO DE RECURSOS	HUMANOS			
4				
5				
5				
Describa actividades desarroll	adas, experiencias y otros logro	os obtenidos para Ca	da puesto siguien-	
do el orden empleado anteriorm	mente, utilizando el número de p	iesto como referenci	a.	
			100 May 100 Ma	
2	en e	19 19 19 19 19 19 19 19 19 19 19 19 19 1		
			是 基础 数字	
				168
	en production de la company de	City for <u>Particular to the Carty</u>		
6			10 mm	
	가 가면 하는 것 같아. 그렇게 하는 사람들이 얼마나 하는 것이 없는 것은 사람이 얼마나 얼마나 없다.			7.
V CURSOS RECIBIDOS DURAI	NTE SU ESTANCIA EN LA EMPRESA			
V.~ CURSOS RECIBIDOS DURAN	NTE SU ESTANCIA EN LA EMPRESA Institución:	Fecha:	Duración (horas)	
있는 사용 (Million Part) 중요한 최고 문제 기업이 되었다.	그들 그 그는 그들은 한 사람들이 살살하게 하다 이 뒤에 이 뒤에게	Fecha:	Duraci <b>ó</b> n (horas)	
Nombre del curso:	그들 그 그는 그들은 한 사람들이 살살하게 하다 이 뒤에 이 뒤에게	Fecha:	Duración (horas)	
Nombre del curso: 1 2	그들 그 그는 그들은 한 사람들이 살살하게 하다 이 뒤에 이 뒤에게	Fecha:	Duración (horas)	
Nombre del curso:	그들 그 그는 그들은 한 사람들이 살살하게 하다 이 뒤에 이 뒤에게	Fecha:	Duración (horas)	

	6.
UESTOS A FUTURO	
ndique en orden de importancia do urante los próximos tres años.	s puestos que le gustaría desempeñar dentro de la empresa 2
-	s cursos que le gustaría tomar para desarrollarse dentro tres años de acuerdo a los puestos señalados.
e a sekali ologo.	4
	s puestos que le gustaría desempeñar dentro de la empresa
aga usa descripción de sus habili ientes.	dades y conocimientos más sobresalientes y menos sobresa-
Más sobresalientes:	Menos sobresalientes: 1/4 %
	1

## GERENCIA DE CAPACITACION Y DESARROLLO

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	그 그 그는 그는 그 그 그리고 있다. 한번에 바다 경기를 되었다.		多种类学 正面面 11.100
INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS			
	2	and the second s	46
	3		
	4		
	5		7
	3.	**************************************	7
	얼마 그런 나는 바람들은 얼마를 다 먹다.		170
실내 남편을 맞았습니다. 그 그 일이 되면.			o
민들 및 홍리를 들어 그는 이번 없다는데.			
	요즘 등 등 등 등 등 등 기계 등 등 기계 등 기계 등 등 등 등 등 등		
도 불러움이를 걸어 하는 것이라고 하는다.			
마스 중요 : 그런 하는 것이 되었는데 그리는데 그리는데 그 사람이 있다. 2012년 - 1일 : 1일	병으로 보고 된다면 밝힌 발표로 보고		
	Firma:		
		The state of the s	

INFORME DE RESULTADOS DEL INVENTARIO

DE RECURSOS HUMANOS, PERSONAL NO

SINDICALIZADO.

## RESUMEN POR AREA DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

SE	XO Y EST	rado c	IVIL													
1	SEXO	No.	SOLT	EROS	CAS	SAD	05	VIU	DOS	D	IVO	RC.	U . I	LIB.	Π	
ı	MASC.	32		9		22				1				1		
<b>'</b>	FEM.	9		5		3				1	1				1	
_]	TOTAL	41	1	4		25					1			1		
A١	ITIGUEDAL	)	· ·													
2	- DE 1	1 a	2 2 a	3 3	a 4	1	4 a	5	5 a	10	10	a20	20	a30	+DE	30
	7	4	10		9							3		7		
3	DRARIO JESTO			<u> </u>	A'TU'		0	MIX	то	3						
	Dir.Open	rac. G	erencia 4	s L	صيبة المالة مال	900 1	roy	Scia	1 C	om.	Je	fe Co	om.	COO	rd.e	
4	Cotizado Compra 2		te.Plan rod.C.I	- 1		11s •1• 2			IIs 1.Pr			fe c esade		Jef Mat		
••	Jefe Al Prod.Té		Subjefe 1m. P.1			Pla 1	nta		e M	3116 0	Sup E1	.Man éctr. 1	ten. ico	Joer	e F	
	Sup. Pr	od. S	up. Fab	. J		Ac 1	ond:	Sub	jefe 2	Ac.	Je	fe G	MP	Jef	e S	.I.
5	SCOLARID PRIM.	AD SEC.	PREF	'• P	ROF 23			OMER 7	C.T		MA	EST.	DO	CT.	от	RO
E	STUDIAN	ACTUAL	MENTE						in Ngjarrasa m Listan							
_ 6	PREP.	PROF	. c.c	OMER	c. c	.TE	c.	MA	EST.	I	00C1	•. │	INGL	Σs	OT	RO
_	-	2		- 30,50		2			2		_		13			
ε	DAD										\$ .				MU.	1942
7	-DE 20	20a25	25a30	30a	35	35	a40	40	a45	45	150	50a5	5 5	5a60	+	DE 60
		6	7	10	-	1	5	4		3	-2-27	2	427.2	3	- 1	. 27

## 173 RESUMEN POR AREA DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

1	XO Y ESTA	DO CIV	7					
	SEXO	No.	SOLTERO:	S CASADOS	VIUDOS	DIVOR	C. U.	LIB.
1	MASC.		ļ					
	FEM.		ļ				1104	
	TOTAL	-	<u> </u>					
ΑN	TIGUEDAD							
2	- DE 1	1 a 2	2 a 3	3 a 4 4	a 5   5 a	10 10	320 20	a30 +DE 30
3	DRARIO        JESTO			MATUTINO	MIXTO			
	Superv.S		e Ing.	ng.Proces	o Ing.Emp	aq. Ing	.Métod.	Ing.Prod.
	1 (vac		1	1	1		1	1
4	Ing.Pro		iperv.	uperv.Vet	Super Acon		c.Proy.	Sup.Mant.
<del>}</del>	Jefe AI Reface 1							
			in a live					
	<u> </u>	\D	PREP.		.COMER C.T	ec. MA	EST. D	OCT. OTRO
<u>ε</u>	PRIM.	SEC.	1	Sec. 1985 (1991)				
5	PRIM.							
5 - Ε	T		ENTE	ER. C.TE	C. MAEST.	DOCT.	. ING	LES OTRO
5 - 6	PRIM.	\CTUALM	ENTE	ER. C.TE	C. MAEST.	DOCT.	ING	LES OTRO

## 174 RESUMEN POR AREA DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

1	SEXO	No.	SOLT	EROS C	ASADO	os	VIUDO	S	DIVO	RC.	U. LIE	. 1.43.1
1	MASC.	107	2	3	83	_		_			1_	
-	FEM.	46		3	12				1			
ا	TOTAL	153	5	6	95		-	L	1		1	
۸	TIGUEDA	n								1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	is Tudsky. January	
		1 a 2	2 a	3 3 a	4	4 a	5 5	a 10	10	a20	20a30	+DE 30
	31	23	25	19		10		2		7	15	3
	RARIO											
				TAM	UTIN	o 📗	MIXTO					
					53							
					Sagara Maraha							
1	JESTO	ANEXO			aliferation				1			
					450 m				1			
	11.	atafi sa			Maria)		gi ija,					
ļ		10.46		44 <b>34</b> 1.	Televisia.				L			
ľ				- N 1000		243.) <sub>1</sub>			T		75.	10,450,744
,		A tent		25, 38,								
					9325.X							
	<b> </b>									o total		
•	SCOLARII	חאַר.						1981 - 1982 - 1982 - 18			74 7 V	
<u>=</u>	PRIM.	SEC.	PREF	. PRO	OFES	C.COM	ER C	TEC	. MA	EST.	DOCT	OTRO
,	3	4	16		34	20		17	£ 9.39	9	<b>1</b>	1
_												
	STUDIAN				1434							1
	PREP.	PROF	·   C•0	OMER.	C.TE	<u>c.  </u>	MAES	r. D	OCT.		INGLES	<del> </del>
ì	4	6			5		8				60	1 1
_							40a4	c   46	a50	E0-E	5 55a	50 +DE 6
) - E	DAD	20225	25a30	30a3	5 1 25	a40						

					. ***.				
			1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	175					
PUESTOS	OPERA- CIONES	FINAN- ZAS	MARKE-	carroy Carroy	REC.	DESARR FARMAC	CIENTI FICA.	PLANEA. Y DES.	TOTAL
R. OPERAC.	1						4 . 4	a fractionis	. 1
RENCIAS	4								4
DER PROYECTO	1							taga	1
IA. COMPRAS	1								1
FE COMPRAS	1							A File	1
ORD ESF TRAF	1								1
TIZADOR COMP.	2		!				200	SARK	2
E.PLANENCION PROD. C.I.	1			1	170				7.4
ALISTA C.I.	2				- 1				2
ALISTA PLANEA PRODUCCION	2				54.0		701\$115W	Table	2
FE CTO.DE PES								1273.7015	1
FE ALM. MAT.	1	<u> </u>					2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2		1 1
FE ALM. P.T.	1	<del> </del>			1				141
BJEFE ALM.	1					V.1.1.1			<b>1</b>
OD TERM. — G. PLANTA	1	<del> </del>					45-44		1
P.MANT.ELEC.	1	<del> </del>		- A-4,4-V	den la f		974 N. F.	THE TOWN	1
IP.PRODUCCION	1	<del> </del>	<b></b>				3.52		1.
P.FABRICACION	<b> </b>	<del> </del>	-				Paga ieta	**************************************	1
FE ACONDIC.	1 1	<del> </del>			10 m			1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	1
BJEFE ACOND.	2	<del> </del>			30 S.	Andrew Control		Control of the Contro	2
PE GMP.				ANSOTONES	150 S 150		San	SASSES SAS	Section 1
FE S.I.	1 1				\$450.00 \$450.00		a Mar		14 <b>1</b> 11 €
	1		138 m 1 m 1 m 1 m 1 m 1 m 1 m 1 m 1 m 1 m 1	Late Same	CANDON!			24.75	1
FE ING. IND.	1 1	-	100 100 100 100 100 100 100 100 100 100	498 (409)	SEAST A	7 Je 19	100		1
G. PROCESO	1_1_	<del> </del>	15 (F 17 18 18 18 18 18 18 18 18 18 18 18 18 18		Supplied to	100 00 000 000 000 000 000 000 000 000	40.85 576.32 35.52 5.53 65	A Section of the	1
IG. EMPAQUE	11								1
IG. METODOS	1	1 - 2 - 2		a Arthyddiadaille. A Naeddiadail	- Control		# 064	STATES	1.1
G.PRODUCCION		1	R. Box Lotte		\$ 195° 0		es de la	1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 -	1
G. PROYECTOS		<del> </del>			16646 S	No. 10 Martin	8 10	Carl Carlotte	1
JPERV. ACOND.	1	<u> </u>		1000		PARTE F		TOTAL CONTROL OF	1
PERV. VET.	11_			2004 (48)	LEGISTAL SWEETER	3-2-3	5 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 -	\$4.74E-4	1
JPERV.A ACOND	1_1_		1		45,40			referen	1
IC.PROY.ESP.	1_1_	<b> </b>		(	1669 N		45.55	Section Section	1
IP.MANT.MEC.	1_1_			1686 選			17.49.5	11 - 12 - 13 - 13 - 13 - 13 - 13 - 13 -	1
FE ALM.REFAC	. 1		1.50			No. 1452	2 1020		1
IR. FINANZAS		1			100			2011	1
	1	2				【数、验证		120 Marie	2 -

DITESTOS (*	PERA-	Finan- Zas	MARKE- TING	CAREGOE CAREGOAD	REC.	DESARR FARMAC	CIENTI FICA	PLANEA. Y DES.	TOTAL
CONTRALOR		1				N. N. S.	100/2007	175.33	0.154
ANAL.FIN.		1	41.00		ar in Dise		Section 144		1 -
ESP.SIST.Y PROC		1		11 7754		1767	<b>建物 新</b>		1*
SUPERV. SIST. PROC. PALAB.		1					ilia ilik		1
JEFE SISTEMAS		1	The same of	4 Days	14177	4744			1
SUP.PROC.DATOS		1		ite \$40			GEOVE,		11
ENC.MESA CONT.		1	张 被绝为	E. WH	姜囊		12.42		1.
JEPE COSTOS		1	ratifications and an expension		107 (116) 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 1	i Opinensi Sila Manaharatan		24.77	<u> </u>
ASIST. COSTOS		1						HAT HA	11
CONT.GRAL.DIFA		1			144	(SHIP)	动物 强	NAME AND ADDRESS OF THE PERSON	1
SUBCONTADOR		1	And the second second			2477-2246			100
JEFE NOMINAS		1		14 (C)	11 13 Per 11 13 Per 12 13 Per				1
JEPE CTAS X PAG		1		New Artistantinist 1981 - New York	640 3.44 18 18.3		100.00	genedación de con SES SES	1
JEFE CRED.Y COB		1	4656E		\$101.	J. BALLA	RANGE EVE	#West	<b>11</b>
ASIST.CONTADOR		2		\$1.50	18 or 1971; 21 c. 1981;		15745020		2
ANAL. CONTADOR		1							<b>A.</b>
ASIST. NOMINA		1			孤海.				1
ASIST.CTASXPAG		1_1_	er in the Comment of Estimates	W. A. Jen	9.48	STATE OF			1
ENC.CORT.GOB.		1		2/3727		1900	\$19. Ta	\$5. V (1	11
ANAL. SISTEMAS		3							3
LIDER PROYECTO		1			製鋼	Short Contract		Affactives 195	1
ANAL. PROG.		1	5 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 -						1
OPERADOR COMP.		2			47.0	A Profession			2
PROGRAMADOR		1		1.42	1.00				1
ANAL. METODOS		1 1			31410-21Ve			Ter Siteme Se Hall territory	1
DIR.MARKETING		1.0	1		ŻO.	<b>美数操</b>			74
GERE CIAS 1			3				4150-0	San Ger	3
GERENCIAS 2			6	J. Disk		HERRY		MAG 4.	6
COORD . EVENT . ESP			1		AUT (#1 302 - 103			T44 17	1
ASIST. ADMTVO.			1						1
PROMOC.Y VENTAS			1				1 1 2		1
ANAL. MERCADOS			3						3
REP.VTAS A GOB.			1						1
SSUP.ENT.VTAS.			2						2
ASIST.PLAN.FIN.		1							1
SUBJEFE CRED. Y		1					,		1

PUESTOS	OPERA- CIONES	FINAN- ZAS	MARKE- TING	cosegoy calidad	REC. HUM.	DESARR FARMAC	CIENT <u>I</u> FICA	PLANEA. Y DES.	TOTAL
UBLICISTAS		·	2				Harry Control		2
OTOGRAFO			_1			v 116.4			1-1-1
IR. CONTROL Y SEG DE CALID.	·			1	1.50				1
RENCIA			1 21,24,	2	4,1,52,21		111114		2
EFE PTO.TERM.				1	1.25		1.70%	金齿铁	1
FE MAT.PRIMA				1	1, W.	TO HOS		李髓大	1
EFE ASEG.CAL.		<b>.</b>		1					1
JBJEFE ASEG.				2					2
FE LAB MICRO				1				27.5K.T	1
JIMICA ANAL.				5	1,119,000 1,119,000 1,119,000			Same Co	5.5
ICROBIOL. JR.				1					1
EC.EQUIP.ESP.				11		12.439.3	19.4%。并	<b>发进</b> 。片	1
EC.LABORAT.				3	Separation LANGE			fri distric	3
IR RELACTIND			Valley.	Anthony of the party of the par	1				
TE.RELAC.IND.					1	MARK!	KARAT A	持續接受	1
P.RECLUT. Y		100			71				## <b>1</b> 5.#
FE ADMTVO.PE	4	1			1		Aprilia in the sade		11
IST.PERSONAL		1 1		12 To 17 SOLX	<b>2</b> -		於極烈軍	REUL A	2
IST. ADMTVO.				建长速度	<b>建1</b> 紫		2500	的激素	1/1
JPERV. CONM. TELEX				· 数量 (编集	總1號		2.344.季	(Charles	11.
CE.REL.LAB.				134 1 3464 1367 1 376	<b>激</b> 1%		1,3767		1
SIST.GCIA.DE				30000	<b>1</b>	######################################			11/1
EL-LABORALES		1.00			<b>第1</b> 署				1
FE SERV.INT.			Transition (	35.30	進1.	2.500,0	2465	2.000	1
EFE SERV.AL				11.500	1	1.14	1 ya 4		94 <b>1</b> 34
re.cap. Y DES	-		20 1 - 2440 VV a <sup>1</sup> 2 - 2480 V		1.	CHARLESTEEL Methodological		a capania.	1
EFE CAP.Y ENT	•				21	7.77			7
FE CAP.Y DES	-		80-549	P. Sala	基10.	1981	<b>医电影电影</b>	7.453.05	1
ER.CONMUTADO	R		A SHAPE	14 ( 15 ( 15 ( 15 ( 15 ( 15 ( 15 ( 15 (	<b>1</b> 1	757750			7. <b>1</b> . 1
PERARIA TELEX	1		A. Selly	<b>拉巴斯</b>		1	710.0	1 30 mm 4	1
IR.DES.FARMAC	<del> </del>	1		- \$50 (CASE)	Mark.	111			1
FE DES.FARM.	1		\$ 17G	270.3	18 m	. 1			1
UD.TEC.ADMIV	d		80			1			1
IMICO DES.	1					4			4
IR.A. MEDICA	1					1	1		1
IR.INST.EMP.	1	1				<del> </del>	1		1

				173			WHITE STUDE	14 mm	
PUESTOS	OPERA- CIONES	FINA <u>N</u> ZAS	MARKE- TING	ČORTROL CALIDAD	REC HUM	DESARR FARMAC		PLANEA. Y DES.	TOTAL
ASIST.DIR.INST. COORD.INV.CIENT	•						1		1
COORD.INV.CLIN.							2		2
GTE.REGISTROS	,		4, 11	Alternation			1	un e a se e se secte	1641
BIBLIOTECARIO							1	A.Car	1
GTE.PLAN.Y DES.					18-18-18				
ANAL, PLANEA, Y DESARROLLO		1.0					H. H.	3 3 3 A	3
		i adaj	an di		1235		Se said	N. R.S.	机线
		. 1 ( ) 3 (	4.5, 20	77.30				Academics	
				325.35			<b>10.747</b>	10.000	
TOTAL No. DE PUESTOS									TOTAL GLOBA
115	- 41	. 34 🔆	22	19	17	- 8	8	4	153

#### INFORME DE RESULTADOS DEL INVENTARIO

DE RECURSOS HUMANOS

PERSONAL SINDICALIZADO

## 180 RESUMEN POR AREA DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

R	EA:	CONTR	OL DE	CALIE	DAD	1949/48 1749/49	P	ERSC	HAL:	SIND	ICALIZAI	ю
E	XO Y ES	TADO CI	IVIL				j.				I de la	
I	SEXO	No.	SOLT	EROS	CASA	DOS	VIU	DOS	DIV	ORC.	U. LIB	
Ī	MASC.	10	3	4. 4		7			635			
I	FEM.	4	3	44.5	3 × 21:	1	***		5 1.45 5.44			
Ì	TOTAL	14	6		1	B	500			-	-	
١N	TIGUEDA	n	- <b> </b>									
أ	- DE 1	1 a 2	2 a	3 3	a 4	4 8	1 5 I	5 a	10	LOa20	20a30	+DE 30
Ì	1	6		_	2	<u> </u>		2		2	1	
	DRARIO JESTO	,			ATUTI 4		MIX	(TO .0				
_				_ T.	yla .		T.		. T.		<u> </u>	5
	Insp.C.	C.A.In		B. A	<u>их.</u> Lа 1	<u>ь. в</u>	Aux	Lar 1		1 1	1D.B-1 S	ec.Esp.
	1		9				<u> </u>					
İ			<u> </u>			14.3						
			<u> </u>	بلد					L		<u>l</u>	
I			er na centra	14, 12	a, L. Agria	444		4.04		112 12		
											tari A	
												e o estado estado. Con la contrata de l
			<del></del> -				1 2 2 2	7 (51,5€) 6 ( 900)		Sur Cata Consultation		
						<u>retota</u> Leonar			nista ka Maria	onieniskie Siesonie	<u> </u>	e enwangsett. Opringspeter F
				:		n mariji. Majarij						
٦	PRIM.		SEC			PRE	Ρ.			SARR.	PR8F.	OTROS
1	INC.	PRIM.		•	SEC.	INC	•	PRE			S. 10,7 - 107 5-98	OIROS
j	-	3			7	1	2		1	1		24 125 24 34 4 148 4 146 24
i	TUDIAN_		. [	<u> </u>	Truot	FES.	16	TEC	lc.co	MED	OTROS	
	PRIM.	SEC		EP.	PRO				10.00	- Indix e		
		_ 2		<u> </u>	Т	<del>-</del>	<u> </u>					1
EI	DAD			T		- A	1		46	0.0	55   55	
		20a25	25a30	30a	35 3	5a40	40	145	45a5	0 50a	55 55a6	50 +DE

# 181 RESUMEN POR AREA DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

AR	REA:		100	25/16/2			ga. 1973	ST N	MEDIAN POP	門間 中國	444	IZADO	AND HOURS
SE	XO Y ES	rado ci	VIL										
	SEXO	No.	SOLTE	ROS	CASAD	os	VIUD	os	DIVO	RC.	U. I	LIB.	
1	MASC.	138	36		98		-		2			1	
	FEM.	73	33		29		5		1		¥.7.,		dia i
	TOTAL	211	69		127		5		3		74-5-2 74-5-2	1	<b>《建</b> 化品》
Αŀ	ITIGUEDA	D											
2	- DE 1	1 a 2	2 a 3	3	a 4	4 a	5 5	a 1	0 10	a20	20a	30	+DE 30
۲.	3	52	12	9 5	21	7		37		28	40	0,55	11
3 HO	ORARIO				TUTIN	I	MIXT	(a) 1 a	]				
												Carrier Section	
PI	UESTO A	NEXO	13 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1				SIN SEC.						
PI	UESTO A					100 de 1					in i		
	UESTO A												
4	UESTO A				April 1995								
	UESTO A				April 1995								
4					April 1995								
4	SCOLARIE PRIM.				April 1995	PRI						i i	OTROS
4	SCOLARIE PRIM.	AD PRIM-				PRINCE INC.	₽P•   I			ARR.		OF*	
4 	SCOLARIE PRIM. INC. 23	PRIM- 79	SEC. INC. 16		SEC. 51	10	EP.	PREP 3		ARR. OM.		3	OTROS
4 	SCOLARIE PRIM. INC. 23 STUDIAN PRIM.	PRIM- 79 ACTUALN	SEC. INC. 16	EP.	SEC. 51	fes.	₽P•   I	PREP 3		ARR. OM.	PR	3	OTROS
4 	SCOLARIE PRIM. INC. 23 STUDIAN PRIM. 2	PRIM- 79	SEC. INC. 16		SEC. 51	fes.	E. TE	PREP 3	• [ {	CARR. OM. 15	PR	3	OTROS
4 	SCOLARIE PRIM. INC. 23 STUDIAN PRIM.	PRIM- 79 ACTUALN	SEC. INC. 16		SEC. 51	fes.	C. TF	PREP 3	C.COM	CARR. OM. 15	PRIN	3	OTROS

				182				official of the second of the	
PUESTOS	CONT.DE	ING.DE PLANTA	FABRIC	CONTR.	REL.	MAT.	DESARR.	ACOND.	TOTAL
MOZO		8	Syrry (	Wilson's	33.13	4	High va	Λ,	16
AFANADORA B		1			\$18 E.M	The state of the s		AL BAR	1
AFANADORA A		1	(VED)					i de Caracia Al Caracia	1
EMPACADOR C				1917 Table		2	MANAGE.		2
EMPACADOR A						4			4
OP. ACOND. D			\$6.55	TENT	<b>蒙</b> 斯斯			19	19
OP. ACOND. C				斯縣			(497-44	17	17
OP. ACOND. B		-2.4			ii. i	344.第		6 6	6
OP. ACOND. A	1.5			Ses Ses	经活		evident and a	5	5
OP. ACOND. E		130	The second	Contraction of the contraction o	<b>1</b>		As a consisting of the con- verse of the con- cept of the con- ment of the con- ment of the con- cept of the cept of the con- cept of the con- cept of the con- cept of the cept of the c	3	- 3 · · ·
ABAST. LINEA	firms -			Maria de la companya della companya				4	4
OP. FAB. D	4.13		8		77.0				- 8
OP. FAB. C	1 1 1 1		4	Programme.					4
OP. FAB. B			3	421 15/80 L	事业	144.2		V 1	3
OP. FAB. A	1		7	1990	100	1946 1744 1946 1944		25000	7
OP. FAB. E			6		<b>建</b> 种		is and the	湖 海	6
OP. IMP. ALUM.			ANGELER (SE TANGEL (SE	The Lynn A		1	MELONIA LINE LANG	- Marian	1
SURT. MAT.			7.7.88	装工品		4	<b>与数点数</b>		4
SURT. MAT. PRIM	1	The state of the s		######################################	i April	1			1.1
CHOFER EMPAC.				<b>10</b> (4)(5):	. 22	2	174115	地灣美	· 2
ANC. REC. MAT.			Moally		44	4		LATE OF	1
AYUDANTE CAMION		- 542 A		344 (1.08) (1.08) 344 (1.96)4 (1.08)	1 - 2 G	2	100		2
CHOFER REPART.			731 XT			1	retrie		11
AYUD.COM. B		Section 5	· 整定符。	Sale C	5		Stark.		5
AYUD.COM. A		16 G			3		1725	531 37	3
COCINERO A				1 1 Maria	1	100	1949年	100	1001
COCINERO E			<b>建设施</b>		1	福马塔	59.33		<b>1</b> 1.
ENC. COCINA			<b>第1後編集</b>		1	2000 植	504 EX		1
MECANICO B			3.5			12 18 18 18 18 18 18 18 18 18 18 18 18 18	建地震	海绵沙漠	3
MECANICO A		4	( Septiment	F (478)	4 945	被指示時	DANGE.	<b>的</b>	4
MEC. LINEA B		17 (15) (16) (16) (16) (16) (16) (16) (16) (16	10.00	SECTION :	8 35 144	45,217		1	1
MEC. LINEA A	1 - 17/2/2	- 100	gratia.		4 44 45	713075 - MA - 1127		4	4
ELEC. B		2		4. 数流量点		31 % E1 14	46.1		2
ELEC. A	e data j	1			2.34			142	11
MONTACARG.	1000	The second		L Maria	1 1 1 1 2				4455000 #140-235
FOGONERO	1 - 4,50	1	Angeleg.						1 1

PUESTOS	CONT.DE CALIDAD	ING.DE PLANTA	FABRI.	CONTR.	REL.	MAT.	DESARR.	ACOND.	TOTAL
AUX. LAB. B	1				<b>.</b>				1
AUX. LAB. A	1						4		5
ASIST. LAB.			1.0			13.334	2	32,540	2
ASIST. ESP. L.				Market C	12 m 1 m 1 m 1 m 1 m 1 m 1 m 1 m 1 m 1 m		3		3
INS. CONT. C.B.	9				35.7				9
INS. CONT. C.A.	1	41.7%			(40.31)				1
AUX.CTAS X PAG.			1444	1			A 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		1
AUX.CRED.Y COB.				1	SEC.			rie a	1
KARDISTA			Mary Ara			1			1
RECEP. A					7.5 <b>1</b> ₹				1
ASIST. INV. A	2 1 - 2 4w			10 At 200		1-4	3 41 C 54 33 11 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7		1
SEC. ESP. B	1		1541157						1
AUX. ADMVO. B	1 1 1 1 1	14,000	19.00	VE 481	ACCUPANT	1		1	· " 2
AUX. ADMVO. A	Sec. 11		1		4	ili sastema ja 1919 – Koman S	HARIT		111
AUX.CAM.LAC. B	100				1				
AUX.CAM.LAC. A					1		1.32.2	NEW EN	
ENC.CAM.LAC.		121/3	1241.785	MARKEL.	1	a de la composición dela composición de la composición dela composición de la composición de la composición de la composición dela composición de la composición de la composición dela composición de la composición de la composición de la composic	LAK A	448.2	1
ENC. TDA. SUM.		Handy		4.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0	1				
ENC. ROPERIA			SEASE		1		NAME OF	i di di di	
MENSAJERO		15 864			2_			7.16.14	2
CHOFER B				1	1991	3-41.5		Marin 1	1
CHOFER A					1			制建制度	<b>1</b>
ARCHIV. A	T	17,713%	time.	1	1000 mm	5.13	5.76	\$5520 A	1
ENC. ARCHIVO				排1票	September 1	With the second			1
CHOFER COB.GES.				1	400	<b>编数</b>	in white	清淡江	1
ENC. DEVOL.						1.1			1
AUX.ADMVO.COMP.			1,111	10.746	特殊之	1			1
AUX.ADM./O.PERS.			a distribution		1	4580			1
SURT. MAT. 1		2.004				***** <b>3</b>			3
SEC. ESP. A-1						. 1			1
CHOFER EMP. 1				THE SEC	* <b>***</b>	1			1
JARDINERO B-1	F . 3-7	1			Yant)				1
AUX. LAB. B-1	1					1		August 1	1
ARCHIV. A-1		1 148.4		1		A. S.			1
SEC. ESP. 1				1		<b>4</b>	3 <del>3</del> 1 1 1 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	and reserve	1
AFANADORA A-1		1021		- 0.65		82. 88. A.			-

an distribution of the second								- Eu- 164 - 4	
				184					
PUESTOS	CONT.DE CALIDAD	ING.DE PLANTA	FABRIC.	CONTR.	REL.	MAT.	DESARR. FARMAC.	ACOND.	TOTAL
SUP. ASEO - 1		1			140.75	SHEET	W45.5		11
MOZO - 1		1			550	Property.		and the	1
JARDINERO A-1		1			in myn				1
OP. MAQ. L-1					1			875.VI	1
ENFERMERA 1					1	# 2 Y Y			1
CHOG. GCIA.					1.00		ing a basis of the contract of		. 2
									a Park dia
					41.43		LLLYE S	ş den er	aliana da d
		1		Post Base		i er frifty b	9 4 4 1 4 1 6 1 6 1 6 1 6 1 6 1 6 1 6 1 6		
TOTAL		100		ing and Library Sense Frankling	<b>表表表</b>			WHI IS	TOTAL
No. DE PUESTOS									GLOBAL
78	14	23	32	8	23	35	9	64	210

6.10.2.- Detección de Necesidades de Entrenamiento.

OBJETIVO.

Contar con un diagnóstico basado en la realidad en elque se especifiquen las causas que están obstaculizando el logro de mejores resultados en las diferentes áreas, mismo queservirá como punto de partida para la programación y realización de eventos que propicien el incremento de la productividad y una mejor calidad de vida en el trabajo, tanto a nivelprofesional como personal:

#### DESARROLLO

- a) Para detectar las necesidades de entrenamiento, elDepartamento de Entrenamiento de Recursos Humanos distribuyecada seis meses un cuestionario, el cual es entregado a todos
  y cada uno de los empleados de la empresa (personal sindicalizado y no sindicalizado)
- b) Después de que el cuestionario es devuelto por losjefes, éste es analizado y en base a la información obtenida, el Departamento de Entrenamiento concentra toda la informa--ción en el formato de Diagnóstico de necesidades de entrena--

<sup>\*</sup> Apéndice B

miento.

- c) De manera simultánea se realizan entrevistas directas con los jefes, para uniformar criterios y para asignar -- prioridades a cubrir.
- d) Una vez que se ha elaborado el diagnóstico de necesidades de entrenamiento, éste es presentado a los jefes para que de acuerdo a su opinión, se le pueda dar un seguimiento-contínuo y así poder elaborar los programas de Entrenamiento-adecuados.

#### NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

De acuerdo a la información proporcionada por cada uno de los empleados en el cuestionario que se aplicó para la ela boración del Inventario de Recursos Humanos, en el cual se -- les pedía (entre otras cosas) que indicaran en orden de importancia los cursos que consideraran necesarios para desarrollar se dentro de la empresa en la actualidad y en el futuro (asícomo también que hicieran una decripción de sus habilidades -- y conocimientos).

Y analizando simultáneamente la información proporcionada por los jefes de cada área (Cuestionario), se llegó a co
nocer cuales fueron las necesidades de entrenamiento en cada-

área.

Es así que las necesidades de entrenamiento surgieronde la información proporcionada por el Inventario de Recursos Humanos complementándose con la Detección de Necesidades
de Entrenamiento.

A continuación se presenta el cuestionario aplicado -para la Detección de Necesidades de Entrenamiento, y algunos
ejemplos de las necesidades señaladas, tanto por el personal
no sindicalizado como el personal sindicalizado y un resumen
global de las necesidades de entrenamiento señaladas con mayor frecuencia.

### GERENCIA DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

#### CUESTIONARIO APLICADO PARA LA

#### DETECCION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

FAVOR DE RESPONDER CON LETRA DE MOLDE A ESTE CUESTIONARIO, CON LA VERACIDAD Y DETALLE POSIBLES, A FIN DE QUE ESTA GERENCIA LES BRINDE EL SOPORTE QUE SE REQUIERA PARA EFICIENTAR EL DESEMPEÑO DE ---NUESTRO PERSONAL (ANEXE CUANTAS HOJAS DESEE).

1.- ¿ En qué aspectos encuentra usted mayor necesidad de entrena miento al personal de su área ? (clasifique asignando prioridades).

a di salah sal Salah salah sa			
PUESTOS INVOLUCRADOS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
The state of the s			Angel Carlot
	L. VA.	10 TB 0 E 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10	
On the second se			
9. SMC 375165 753776 775		2017/04/05/04/05/04/05/04/06/04/06/04/06/04/05/04/05/04/05/04/06/04/05/04/05/05/05/05/05/05/05/05/05/05/05/05	CONTRACTOR OF THE STATE OF THE

na	do ?

	ectividad de su á	irea ?		
		emands exercise		
				STA Nacio
¿ Qué está	naciendo para for	talecer el r	endimiento d	le sı
de trabajo	7			
and the state of t				
A STANSON OF THE STANSON		The second secon		
April Maria	s deficiencias qu			
April Maria	n afectando de al			
juicio estê	n afectando de al			
juicio estê	n afectando de al			
juicio estê	n afectando de al			
juicio estê	n afectando de al			
juicio estê rea bajo su	n afectando de al	Iguna manera	el desempeño	
juicio estê rea bajo su	n afectando de al cargo.	Iguna manera	el desempeño	
juicio estê rea bajo su	n afectando de al cargo.	Iguna manera	el desempeño	
juicio estê rea bajo su	n afectando de al cargo. re para resolver	Iguna manera	el desempeño	
juicio estê rea bajo su	n afectando de al cargo.	guna manera	el desempeño	

braucea (	? (Piense en conocimientos, experiencia y habili
para la e	enseñanza).
Indique 1	los nombres (y teléfonos) de instructores extern
empresas,	, asociaciones y/o instituciones académicas que
consider	pueden contribuir al entrenamiento
alb Aug 3	as y horarios resultan más apropiados para lleva
7 - 15 4.59	as y horarios resultan más apropiados para lleva entrenamiento a su personal 2
7 - 17 - 17	as y horarios resultan más apropiados para lleva entrenamiento a su personal ?
7 - 15 4.59	
7 - 17 4.59	
7 - 17 4.59	
7 - 15 4.59	
7 - 15 4.59	
cabo el (	
cabo el e	entrenamiento a su personal ?

CURSOS SOLICITADOS

PERSONAL NO SINDICALIZADO

## NECESIDADES DE CAPACITACION DE PERSONAL NO SINDICALIZADO

DIRECCIO	N:	OPE	RA	CI	ON	ES
----------	----	-----	----	----	----	----

POBLACION 4

AREA	MA TERIA	FREC.	%
1	MANEJO DE MATERIALES	3	7
T	OPERACION DEL SISTEMA MM3000	3	7
T	HEWLET PACKARD	1 1	2
7	COMPUTO PARA SISTEMA DE COMPRAS	1	2
T	CONTROL DE LA PRODUCCION	2	4
T	CONTROL DE ALMACENES	4	9
T	CONTROL DE INVENTARIOS	2	4
T	INFORMATICA	5	12
7	TIEMPOS Y MOVIMIENTOS	2	4
T	REFRIGERACION	.1	2
T	AIRE ACONDICIONADO	1.	2
T	CALDERAS	1	2
T	INSTRUMENTACION	1	2
T	PRODUCTOS Y TECNOLOGIA	1	2
T	PRODUCTIVIDAD	2	4
r	INGENIERIA DE SISTEMAS	1	2
T	AREAS ESTERILES	1	2
T	MECANICA (MAQUINAS)	1	2
T	TECNOLOGIA FARMACEUTICA	4	9
T	ELECTRONICA	3	7
Ţ	ELECTRICIDAD	1	2
T	BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA	2	4
T	ASISTA ESPAC DE MAQUINARIA Y EQ.	1	2
T	INGENIERIA MECANICA	1	2
T	QUIMICA	1	2
T	PELIGROS QUIMICOS CON SUBST.	1 -1	2
T	CAPACIDAD DE MAQUINARIA	1	2

T.- TECNICA

A.- ADMINISTRATIVA

FREC. FRECUENCIA (No. de personas que indicaron determ.mat.)
%. PORCENTAJE CON RESPECTO A LA POBLACION CONSIDERADA.

### NECESIDADES DE CAPACITACION DE PERSONAL NO SINDICALIZADO

DIRE				

POBLACION: 41

AREA	MATERIA	FREC.	%
T	EMPAQUES	1	2
r	INGENIERIA DE METODOS	1	2
T	DISTRIBUCION DE PLANTA	1	2
T	METODOS DE TRABAJO	1	2
T	CONTROL DE CALIDAD	1	1 2
r	CONTROL DE MAXIMOS Y MINIMOS	1	2
	POR COMPUTACION		
T	COSTOS	6	114
T	IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES	5	112
T	COMPRAS ,	1	1 2
T	FINANZAS	2	
T	CAP (REDUCCION DE COSTOS)	1	
T	PRESUPUESTOS	1	
T	INVESTIGACION DE MERCADOS	1	
T	ELABORACION DE PROGRAMAS AUDIOV:	1	
T	ELABORACION DE MATERIAL DIDACTICO	1	
T	TECNICAS DE EVALUACION	1	
T	FORMACION DE INSTRUCTORES	5	12
T	HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	3	1.
Α	ADMINISTRACION GENERAL	12	29
A	ADMINISTRACION DEL TIEMPO	2	-
A	ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	2	'
A	RELACIONES LABORALES	2	
À	SUPERVISION	9	
Α	MANEJO DE PERSONAL	4	2:
Α	DESARROLLO DE HABILIDADES GEREN-	4	
	CIALES	1	1

T.- TECNICA

A.- ADMINISTRATIVA

FREC.- FRECUENCIA (No.de personas que indicaron determ.mat.) %.- PORCENTAJE CON RESPECTO A LA POBLACION CONSIDERADA.

### NECESIDADES DE CAPACITACION DE PERSONAL NO SINDICALIZADO

DIR	FCC	TON	· 0	PERM	IONES

POBLACION:

41

AREA	MATERIA	FREC.	%
A	MANAGING AT EMPRESA	5	12
Α	TOMA DE DECISIONES	1	2
Α	REDACCION DE INFORMES	1	2
Α	GERENCIA DINAMICA	1	2
Α	ALTA DIRECCION	1	2
Α	PLANEACION Y SISTEMAS	1	
Α	SISTEMAS ADMINISTRATIVOS APLICA DOS AL MANTENIMIENTO	2	
Α	ADMINISTRACION DE ING. DE PLANTA	1 1	
Α	ADMINISTRACION DE PROYECTOS	1	146
Α	INGLES	14	34
Α	LIDERAZGO	5	1
Α	HABLAR EN PUBLICO	3	
Α	RELACIONES HUMANAS	14	34
Α	MOTIVACION	1,	
Α	COMUNICACION	5	12
Α	DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITA	1	
	CION		
Α	PRIMARIA	1	200
Α	SECUNDARIA	2	
			970 100 100 100 100 100 100 100 100 100 1
		=	

T.- TECNICA

A.- ADMINISTRATIVA

FREC.- FRECUENCIA (No.de personas que indicaron determ.mat.)
%.- PORCENTAJE CON RESPECTO A LA POBLACION CONSIDERADA.

## RESUMEN DE NECESIDADES DE CAPACITACION CON MAYORFRECUENCIA

## PERSONAL NO SINDICALIZADO

TECNICA TECNICA TECNICA TECNICA	INFORMATICA (PROGRAMACION BASIC Y COBOL, OPERA - CION DEL SISTEMA MM3000, HEWLETT PACKARD, COMPU-TACION BASICA.)
TECNICA	
	TECNOLOGIA FARMACEUTICA
TIPCUTCA	BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA
TECHTON	CONTROL TOTAL DE CALIDAD
TECNICA	MERCADOTECNIA
TECNICA	COSTOS
TECNICA	PRESUPUESTOS
TECNICA	HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL
TECNICA	CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA
TECNICA	FORMACION DE INSTRUCTORES
ADMVA.	ADMINISTRACION GENERAL
ADMVA.	MANAGING AT EMPRESA
ADMVA.	MANEJO DE PERSONAL
ADMVA.	ADMINISTRACION DE PROYECTOS
ADMVA.	RELACIONES HUMANAS
ADMVA.	COMUNICACION
ADMVA.	SUPERVISION
ADMVA.	LIDERAZGO
ADMVA.	INGLES

#### CURSOS SOLICITADOS

### PERSONAL SINDICALIZADO

#### NECESIDADES DE CAPACITACION DE PERSONAL SINDICALIZADO

DIRECCION: MATERIALES

POBLACION: 35

AREA	MATERIA	FREC.	%
<b>T</b>	CONOCIMIENTOS DE LOS PRODUCTOS DE	8	22.8
	LA EMPRESA.		
T	MANEJO DE MATERIALES	7	20.0
T	MECANICA AUTOMOTRIZ	5	14.2
Α	RELACIONES HUMANAS	5	14.2
A	CONOCIMIENTOS DE ALMACENES	3	8.5
Α	HIGIENE Y SEGURIDAD	3	8.5
T	MATEMATICAS	3	8.
T.	ELECTRICIDAD	3	8.
<b>T</b>	ALMACENES	3	8.
T	KARDEX	2	5.
T	MONTACARGAS	2	5.
T	TORNO	. 2	5.
т	TRABAJO EN EQUIPO	2	5.
T	IDENTIFICACION DE PRODUCTOS	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	2.8
Т	EMPAQUE DE PRODUCTOS	1	2.8
T	SURTIR PRODUCTOS	1	2.8
Ť	CHOFER	1	2.8
A	CONOCER TODOS LOS DEPTOS.	1	2.8
Α	CONOCER LAS ACTIVIDADES DE LA	1	2.8
	EMPRESA.		• • •
T	MECANICA DE MONTACARGAS	1	ż.
A	MANEJO DE FACTURAS	1	2.
A	INGLES	1	2.8
A	INVENTARIOS	1	2.8
A	CONTABILIDAD	1	2.8
A	TERMINAL DE COMPUTADORA		2.8
	ADMILITAD DE COM CAMPONA	<b></b>	4.

T.- TECNICA

A.- ADMINISTRATIVA

FREC. - FRECUENCIA (No.de personas que indicaron determ.mat.)
%. - PORCENTAJE CON RESPECTO A LA POBLACION CONSIDERADA.

DIRECCION:	MATERIALES
------------	------------

POBLACION: 35

AREA	MATERIA	FREC.	%
r	COMPOSICION Y EFECTO DEL PRODUCTO	1	2.8
Α	PRESUPUESTOS	1	2.8
Α	PERSONALIDAD	1 1	2.8
	■ 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		通量系统 蒙
<b>A</b>	TECNICAS SECRETARIALES	1	2.8
T	BASCULAS		
		2 640 332 3 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7	
100 m			
		13-14-15	

T.- TECNICA

A.- ADMINISTRATIVA

FREC.- FRECUENCIA (No.de personas que indicaron determ.mat.) %.- PORCENTAJE CON RESPECTO A LA POBLACION CONSIDERADA.

## RESUMEN DE NECESIDADES DE CAPACITACION CON MAYOR FRECUENCIA

### PERSONAL SINDICALIZADO

AREA	CURSO
ADMVA.	RELACIONES HUMANAS
TECNICA	MANEJO DE MATERIA PRIMA
TECNICA	VISITAS A FABRICAS DE MATERIALES
ADMVA.	ESTADISTICAS
TECNICA	MATEMATICAS
TECNICA	APARATOS DE DESARROLLO ANALITICO
TECNICA	REACTIVOS
TECNICA	PROS Y CONTRAS DE LOS SOLVENTES
TECNICA	MICROBIOLOGIA
TECNICA	MECANICA AUTOMOTRIZ
TECNICA	ELECTRICIDAD
TECNICA	FUNCIONAMIENTO Y MANEJO DE TODAS L/.3
	MAQUINAS
TECNICA	EQUIPOS DE REFRIGERACION
TECNICA	SOLDADURA AUTOGENA Y ELECTRICA
ADMVA.	CONOCIMIENTOS DE ALMACENES
TECNICA	MANEJO DE MATERIALES
TECNICA	MECANICA DE MONTACARGAS
ADMVA.	PRESUPUESTOS
ADMVA.	TERMINAL DE COMPUTADORA
ADMVA.	TECNOLOGIA FARMACEUTICA
in the second second second	

#### 6.10.3. - Objetivo del Entrenamiento.

Identificadas las necesidades de Entrenamiento, es necesario el establecimiento del objetivo real que se persigue con el Entrenamiento.

#### OBJETIVO

El Entrenamiento de Recursos Humanos tiene como objeti vo primordial el de sensibilizar, concientizar y persuadir al personal acerca de la importancia de contar con una constante superación laboral y personal, proporcionándole apoyotécnico y orientación de manera que dicha formación permita a corto plazo y largo plazo la solución de problemas queexigen respuesta bajo el punto de vista del desempeño y de la rentabilidad de acciones.

Dicho objetivo tiene como finalidad señalar la conducta que se debe seguir y las condiciones en que debe producir se el entranamiento.

Este objetivo sirve como lineamiento que permite a tra vés de la aplicación de las diversas acciones, hacer una eva luación de los resultados que se obtendrán en comparación — con los esperados.

#### 6.10.4.- Métodos y Técnicas de Entrenamiento.

Teniendo en cuenta el contenido del programa de entrenamiento como son: Eventos a realizarse, Participantes, y -Objetivos, se seleccionaron aquellas técnicas y métodos quese adecúan a los requerimientos específicos de cada evento.

Aunque generalmente para la aplicación del Entrenamien to se parte de la base de Talleres de trabajo, así como de la combinación de varías técnicas (Mixto) y de la Dinámica de grupos.

En forma general las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

- Técnicas de Entrenamiento orientadas hacia el conteni do: Son aquellas diseñadas para la transmisión de conoci-mientos o información sustantiva sobre un nivel cognoscitivo; Lectura, Recursos Audiovisuales, Instrucción programada.
- Técnicas de Entrenamiento orientadas hacia el proceso: Enfatizan las interacción entre los entrenados, para obtener cambios de comportamiento o de actitud y desarrollo de habilidades interpersonales; Role-playing, Entrenamiento de-

<sup>\*</sup> La totalidad de las Técnicas y métodos se encuentran en - el programa general de entrenamiento. (En caso de querer-profundizar vease capítulo V.)

- Técnicas mixtas: Transmiten información y tratan de cambiar de actitud de la persona: Conferencias, Estudio decasos, Simulación Entrenamiento en el cargo, Inducción.

<sup>\*\*</sup>Vease flujo que se sigue para la Inducción de Personal (Apén dice A).

6.10.5.- Recursos con los que se cuenta para la implantacióndel Programa de Entrenamiento.

INSTRUCTORES INTERNOS:

Se emplean dos tipos de instructores internos:

a) Instructores Internos Nabilitados. - Son aquellos -trabajadores de la empresa que destinan parte de su jornada de trabajo, para impartir cursos de entrenamiento. La selección de éste tipo de instructores se realiza de la siguientemanera;

Se emite una convocatoria, en la cual se invita a to-das aquellas personas que deseen ser instructores, consideran do que tengan las aptitudes y conocimientos técnicos suficien tes.

Al mismo tiempo se detectan posibles candidatos para-ser instructores en la información obtenida del inventario deRecursos Humanos; se establece comunicación con el posible -candidato y se le invita a que forme parte del grupo de ins-tructores de la empresa.

Formados los grupos de los posibles instructores, se - les imparte el curso de Formación de Instructores y al térmi-

no del mismo se hace una evaluación de los conocimientos ad-quiridos por cada uno de los participantes, y aquellos que -reúnan los requisitos solicitados son habilitados como instruc
tores.

En base al programa de entrenamiento a llevarse a cabo se escoge a los instructores, teniendo en cuenta las funciones, el tiempo disponible y la aprobación del jefe, para que estos puedan impartir el curso de entrenamiento.

Se incentivan a las personas para que participen como instructores, proporcionándoles oportunidades de desarrollo.Cuando la persona acepta tomar parte del grupo de instructores, se compromete a aplicar los conocimientos adquiridos enbeneficio de sus compañeros y de la empresa.

b) Instructores Internos Especializados. - Son aquellos empleados de la empresa que su función principal es la de proporcionar entrenamiento y lo relacionado con el mismo, comolo es; la elaboración planes y programas de entrenamiento, la impartición y la evaluación de cada actividad que se realizaten este caso el encargado de realizar esta actividad es el Departamento de Entrenamiento de Recursos Humanos.

#### INSTRUCTORES EXTERNOS

Cuando el caso así lo requiera, la empresa recurre a - la contratación de instructores externos. Existen varias --- fuentes a las que la empresa puede recurrir, teniendo en cuen ta generalmente el prestigio y los logros obtenidos de los posibles instructores.

Además se tienen contactos con otras empresas del ramo, que pueden proporcionar información sobre institución que imparten los cursos de entrenamiento solicitados por la empresa.

Algunas de las instituciones con las que se tiene contacto para la impartición de cursos de entrenamiento son: Cámara Americana de Comercio y la AMECAP (Asociación Mexicana de Capacitación).

Los instructores externos pueden ser elegidos por el área solicitante de un evento externo o por la Gerencia de --Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.

La información en la que se basa la empresa para la -contratación de un instructor externo, es la que se obtiene -de las referencias presentadas por el instructor, curriculum,
preguntas que se le hacen y una evaluación sobre los posibles
resultados que puedan garantizar al aplicar el entrenamiento.

No sólo se tienen contactos con instituciones comerciales sino que también se tiene contacto con instituciones -- académicas, asociaciones de profesionales de diversos tipos - que tengan relación a las actividades de entrenamiento que -- pueden ser aplicadas a la empresa.

No se escatima en gastos en caso de que la institución o instructor externo garantice los resultados esperados del - entrenamiento por la empresa.

MATERIAL Y EQUIPO NECESARIOS PARA LLEVAR A CABO EL ENTRENA--MIENTO

La utilización del equipo o material a utilizarse como un medio auxiliar en el entrenamiento, dependerá del tipo y - características del curso o evento a realizarse:

El material y equipo está a cargo de la Gerencia de -Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos puede ser utiliza
do por cualquier área, previa solicitud.

Se cuenta con el siguiente material y equipo para realizar el entrenamiento dentro de la empresa:

Aula

Cinta para grabadora.

Auditorio

Hoja de rotafolios

Sala de entrenamiento Marcador

Lugar de trabajo Borrador

Cabaña Pizarrón

Mobiliario Gises

Cámara de video Listas de asistencia

Cámara fotográfica Diplomas

Proyector

diapositivas. Constancias

Retroproyector Servicio de café.

Video grabadora Servicio de comida

Monitor de T.V. Otros (especificar)

Proyector acetatos

Control de disolvencia

Pantalla

Grabadora

Micrófono

Rotafolios

Carrusel para diapositivas

Foco para proyector

Rollo fotográfico

Pelicula

Video cinta

#### 6.10.6.- Contenido del Programa de Entrenamiento

El contenido del programa es el resultado de la información obtenida de la Detección de necesidades de Entrenamien to y de los objetivos de aprendizaje señalados, además de laadecuación de los señalamientos hechos por los supervisores,jefes y gerentes de cada departamento, que conjugado todo esto dio por resultado el programa de entrenamiento.

A través de la aplicación del contenido de este programa se tratan de enseñar capacidades específicas, proporcionar conocimientos necesarios para el buen desempeño de las actividades y tratar de influir en actitudes positivas de parte del empleado hacia la empresa y sus propios compañeros.

Con la elaboración del contenido del programa y su pues ta en marcha, se tratan de satisfacer las necesidades señaladas por la empresa y por los empleados.

A continuación se presenta el Programa General de Entrenamiento; en él se describen las actividades a realizarse, personas hacia las que va dirigido, el objetivo particular, que se persigue en cada evento, el instructor encargado de la aplicación del curso, técnicas y métodos de entrenamiento que se aplicarán, duración en horas; fechas en que se realizará, horario y lugar en el que se impartirá el entrenamiento.

En lo referente al programa de entrenamiento que se -aplicará al personal sindicalizado, es importante señalar que
se impartirán cursos con carácter de obligatoriedad por estar
así convenido con el sindicato. Aunque dichos cursos pueden-

ser tomados por el personal no sindicalizado optativamente.

Antes de poner en marcha el programa de entrenamientoes importante contar con la aprobación de los dirigentes de la empresa, así como tener la seguridad de que los empleadosparticipantes sepan cuál es el contenido, objetivo y posibles
beneficios que se obtendrán con el mismo.

#### PROGRAMA GENERAL PARA TODOS

#### LOS TRABAJADORES SINDI-

CALIZADOS

NO SINDICALIZADOS

## PROGRAMA GENERAL DE ENTRENAMIENTO 198\_ PERSONAL NO SINDICALIZADO

NOMBRE DEL EVENTO	A QUIEN VA DIRIGIDO	ONIETINO	INSTRUCTOR	METUDUS Y TECNICAS	DURACION	FECHA	HORAHIO	LUGAR DEL EVENTO
Taller de - Integración.	Empleado en general.	vivir la comunicación como elemento integrador de ungrupo de trabajo.	Gerencia de - Capacitación- y Desarrollo.	Exposición Emp. y participantes Demostración. Grabación. rilmación. Circuito T.V.	12 Hrs.	Ene/ 10 y 11 Ene/ 17 y 18 Hzo/ 7 y 8 Hzo/ 14 y 15 Abr/ 11 y 12 Hay/ 2 y 3	9 a 16 Hrs.	Salu 3er. Piso
Pormación de Instructores.	Personas que de- seen ser instruc- tores y que cuen ten con aptitu - des y conocimien tos de las aceas.	Proporcionar conocimientos y habilidades para el máximo a provechamiento del proceso - enseñanza-aprendizaje.	Gerencia de - Capacitación- y Desarrollo.	10 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 1	30 Hrs.	Eng/21 Feb/1o.	14 a 17 lirg.	Cabaña
Managing AT- Empresa.	Gerentes y Directores	Dar a conocer la filosofía – empresarial para su adecuada aplicación.	Gerencia de Capacitación- y Desarrollo.	T. Expositiva. Corrillos. Exposición es- tructurada. Películas. Jimulación.	12 Hrs. 12 Hrs.	Feb/ 7 y 8 Fcb/ 14 y 15	9 a 16 Hrs.	Сорила Сарала
Taller de for- mación de su - pervisores.	Supervisores, — Jefes de depart <u>a</u> mento y Gerentes.	Habilitor a los participan - tos con las herramientas su- ficientes para incrementar - la calidad de su trabajo.	Gerencia de Capacitación- y Desarrollo.	# # # # # # # # # # # # # # # # # # #	20 Hrs. 20 Hrs. 39 Hrs. 20 Hrs.	Mzo/ 10 a 29 May/ 6 a 17 Jul/ 10.a 12 Jop/ 2 a 13 Noy/ 4 a 15	15 a 17 Hrs. 14 a 17 Hrs. 15 a 17 Hrs.	Aulas "
Excelencia en- la Empresa.	Empleados en ge- neral.	Concientizar al personal so- bre la importancia de reali- zar su labor con óptima cali dad.	Gerencia de - Capacitación- y Desarrollo.	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	12 Hrs. 12 Hrs.	Abr/ 25 a 26 Jun/ 6 a 7 Jun/ 13 a 14 Jun/ 20 a 21	9 a 16 Hrs.	Aulas "
Liderazgo si - tuacional	Gerentes.	Lograr que los participantes manejen adecuadamente las — técnicas del liderazgo.	Geroncia de - Capacitación- y Desarrollo.	10 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 1	8 Hrs. 8 Hrs.	Ago/30 Sep/20	9 a 17 Hcs. 8 a 17 Hcs.	Cabaña Cabaña

### PROGRAMA GENERAL DE ENTRENAMIENTO 198\_ PERSONAL SINDICALIZADO

NOMBRE DEL EVENTO	A QUIEN VA DIRIGIDO	OBJECTVO	INSTRUCTOR	METODOS Y TECNICAS	DURACION	PECHA	HORARIO	LUGAR DEL EVENTO
Tronco común.	A todo el perso- nal sindicalica- do con carácter- de obligatorio y al personal no - sindicalizado con carácter de- operativo.	que el personal de la empre- sa distinga los aspectos bá- sicos, para el mejor desempe- ño de su trabajo en cuanto a seguridad, calidad y eficten cla; que identifique los di- ferentes productos que se fa brican en la empresa para — que exista una mayor integra ción con la sisma.	trenamiento de Marketing. Gerencia de ase guramiento y — control de calidad. Seguridad Indus		54 Hcg.	Do Enero a Noviembre.		
I Conocimien to de los- productos- de la em - presa.		uue todo el personal de la - empresa se identifique con - los productos de la empresa.	trenamiento de	Exposición. Proyecciones.	20 Hrs.	Pebraro Marzo y Abril.	15:a 17:Hrs.	Auditorio.
IIBuenas — prácticas- de manufag tura.	•	ure todo el personal se iden tifique con las buenes prác- ticas de manufactura.	Gerencia de ase guramiento y — control de cal <u>i</u> dad.	Estudio de ca-	12 lits.	Ene/2,9,16, 23 y 30 Feb/6,11,20 y 27 Mzo/b,13,20 Abr/3,10,17 y 24 May/1,3,15, 22 y 29 Jun/5 Jul/3,10,17 24 y 31 Ago/7,14,21 y 28 sep/4,11,18 Oct/2,9,16, 0,27 y 30 Nov/6,13,29 pic/4,11,18	10:15:3 11:15 Hrs.	Auditorio y - Sala de Entr <u>o</u> namiento.
IIIJeguridad Industri- al básica	•	Concientizar a todo el perso nal sobre los aspectos más - importantes de la seguridad- on el trabajo y de su propia persona.	Seguridad In dustrial	Proyectiones. Audiovisuales. Simulaciones.	10 Hrs.	Abr/8 a 12 Jun/10 a 14 Ago/12 a 16 Oct/14 a 16	15 a 17 Hes.	Auditoria.

NOMBRE DEL EVENTO	A QUIEN VA DIRIGIDO	OBJETIVO	INSTRUCTOR	METODOS Y TECNICAS	DURACION	E PECHA	HORARIO	LUGAR DEL EVENTO
IVEstructura y organiza ción de la empresa		Que los participantes amplien sus conocimientos en cuanto a la organización y estructura- de la empresa	pacitación y De	T. Sxpositiva.	2 Hrs.	Mzo/1 May/3 Jul/5 Jep/6 Nov/1	8 a 10 Hrs.	Auditorio.
V El fuego Supervi l- ón y Comb <u>a</u> te.		Crear conciencia en el perso- nal sobre la importancia de - conocer los elementos del fue go, su prevención y combate y sabar que hacer en caso de si niestro.		Simulación. Audiovisuales. Proyecciones.	10 Hrs.	May/13,17 Jul/12,19 Sep/16,23 Nov/ 8,15	15 a 17 Hes.	Auditorio.
Relaciones Hu- manas.	Inspectores de - Asequramiento y- Control de Cali- dec.			Exposición es- tructurada. Dramatización. Exposición por los participan tes.		. Ene/21,25	14 a 17 Hrs.	Sala de Entre- namiento.
Procedimientos para el manejo de materia pr <u>i</u> ma.	Inspectores de - Aseguramiento y- Control de Cali- dac.	due los inspectores tengan — los conocimientos suficientes sobre el manejo de la materia prima para desarrollar rejor- sus funciones.	guramiento y	Audiovisuales. Exposición. Demostración.	20 Hrs.	Jun/17, 28	14 a 17 Hrs.	iala de Entre- namiento.
Visitas a Fa - bricas de Mate ciales.	Inspectores de - Asequramiento y- Control de Cali- dac.	Que los inspectores conoccan- las plantas de fabricación de materiales para conocer los i nícios de los productos de la empresa.	guramiento y —	Visitas.	8 Hrs.	Jegůn dispon <u>i</u> bilidad de — empresas a — visitar.		Diversas plan- tas de produc- tos químicos.
Integración de grupos de tra- bajo	Inspectores de - Asequramiento y- Control de Cali- dad.		pacitación y Do	Dinámica de - grupos. películas. Exposición — teórica.	10 Hrs.	Ago/26 a 30 Jun/24 a 28 Sep/23 a 27	15 a 17 Hrs.	Jala de Entre- namiento de Marketing.
Estadística y Natemáticas.	Inspectores de - Control de Cali- uad, personal de Jesarrollo farma Edutico y perso- nal de fabric.	conocimientos suficientes pa ra aplicar la estadística y- las matemáticas en su traba-	guramiento y	Exposición J <u>e</u> mostrativa	20 Ers.	Jun/17 a 28	15 a 17 Hrs.	Sala de Entre- namiento de Harketing,

NOMBRE UEL EVENTO	A QUIEN VA DIRIGIDO	objetivo	INSTRUCTOR	HETODUS Y PECHICAS	DURACION	PECHA	OIRAROH	LUGAR DEL EVENTO
Aparatos de desarrollo an <u>a</u> lítico.	Personal de la- boratorio	que los participantes conoz- can el funcionimiento básico de los aparatos de desarrl - llo analítico.	Jesarrollo Farmacôutico.	Exposición. Demostración.	10 Hrs.	Ene/23 a Peb/10.	15 a 17 Hrs.	Desarrollo Farmacéutico.
Reactivos pros y contras de - los solventes.	Personal de la- boratorio.	Conocer de manera objetiva - los pros y contras de los - solventes así como los reac- tivos.	Desarrollo — Farmacéutico.	Exposición. Demostración.	15 Hrs.	Mzo/18 a 22	14 a 17 Hes.	Desarrollo Farmacéutico.
Microbiología.	Personal de de- sarrollo farma- céutico	vue los participantes ampli- en sus conocimientos de la - microbiología.	Desarrollo — Farmacéutico.	Exposición. Demostración.	10 Hrs.	Mzo/ 4 a 8	15 a 17 Hrs.	Desarrollo Farmacéutico.
Funcionamiento de máquinas de fabricación.		uue los operadores sean ca- paces de manejar cualquier - máquina de fabricación, con- el fin de rolar a todo el - nersonal operacio en las di- forentes máuginas.	Fabricación.	Exposición. Demostración.	20 Hrs.	Abr/ 2 a 15	Jornada completa	Fabricación.
Electricidad — teórica y dia— gramas.	Personal de ma <u>n</u> tenimiento.	Desarrollar habilidad para - el manejo de todos los aspec tos de la electricidad.	Externo.	A criterio del Instruc- tor.	10 Hzs.		El que se es tablezca con el Instruc - tor.	Dentro o fue- ra de la em - presa.
Equipo de re ~ frigeración	Personal de man tenimiento.	Jue aprendan los fundamentos de la refrigeración.	Externo.	n 22	20 Hzs.	1 1	•	
Fogonero - Automáticos y controles	Personal de ma <u>n</u> tenimiento de - calderas.	Conscer los fundamentos y a- plicación de los controles - manuales y automáticos de las calderas.		,	20 Hrs.		•	

A QUIEN VA DIRIGIDO	OBJETIVO	INSTRUCTOR	METODOS Y TECNICAS	DURACION	PECHA	HORAK10	LUGAR DEL EVENTO
Choferes de al- macén.	Aprender aspectos básicos de la mecánica automotriz para- utilizarlos en las compostu- ras de emergencia.	Externo.	A criterio del Instructor	10 Hrs.		El que se es- tablezca con- el Instructor	Dentro o fuera de la empresa.
Personal de al- macén.	Aprender el manejo de los ma teriales y su cuidado así co mo el movimiento de almacên- a nivel operativo.	Gerencia de Materiales.	Curso. Audiovisuales.	10 Hrs.	?⇔/11 a 15	15 a 17 Hrs.	Almacén de ma- teria prima.
Personal de al- macén con esa - función.	Jue los montacarguistas u o- tros que vayan a serio, a prenda los fundamentos de la mecánica del montacargas.	Externo	A critorio del Instructor	3 Hrs		El que se es- tablezca con- el instructor	Dentro o fuera de la empresa
Personal adminis trativo de mate- riales.	ne los participantes apren- dan los fundamentos para ela borar un presupuesto y conoz ca el manejo de una terminal	Contraloría.	Exposición. Demostración. Casos prácti- cos.	20 Hrs.	Sep/ 9 a 19	15 a 17 Hrs.	Nateriales.
Personal de for- mulación. Desa - rrollo Farmacéu- tico.	Actualizar a los participan- tes en cuanto a la tecnolo - gía farmacéutica.	Desarrollo Farmacéutico	Cursos Exposición	10 Hrs.	్లో/13 a 22	15°a 17 Hrs.	Desarrollo Farmacéutico.
Personal de for- mulación. Desa - rrollo Farmacéu- tico.	ue los participantes comoz- can las formas de preparar - material clínico.	Desarrollo Parmacéutico	Exposición. Demostración. Casos prácti- cos	10 Hes.	Alar/30 a May/6	15 a 17 Hrs.	Desarrollo Farmacéutico.
	Personal de al- macén.  Personal de al- macén con esa - función.  Personal adminis trativo de mate- riales.  Personal de for- mulación. Desa - rrollo Farmacéu- tico.	Personal de almacén.  Personal de almacén.  Personal de almacén.  Personal de almacén.  Personal de almacén de los materiales y su cuidado así como el movimiento de almacén a nivel operativo.  Personal de almacén de los materiales y su cuidado así como el movimiento de almacén a nivel operativo.  Personal de almacén de los materiales del montacarguistas u ortos que vayan a serio, a mecánica del montacargas.  Personal administrativo de materiales.  Personal de formulación. Desa de la manejo de una terminal de formulación. Desa de recula farmacéutica.  Personal de formulación. Desa de preparar material clínico.	Personal de almacén.  Personal de almacén.  Personal de almacén.  Personal de almacén.  Personal de almacén de los materiales y su cuidado así como el movimiento de almacén a nivel operativo.  Personal de almacén de los montacarguistas u obros que vayan a serio, a mecánica del montacargas.  Personal administrativo de materiales.  Personal de formulación. Desa norcula de manejo de una terminal de formulación. Personal de formulación. Desa norcula farmacéutica.  Personal de formulación. Desa norcula de formulación. Desa norcula farmacéutica.  Personal de formulación. Desa norcula de formulación. Desa norcula farmacéutica.  Desarrollo Farmacéutico norcula cinico.	Choferes de al- macén.  Aprender aspectos básicos de la mecánica automotriz para- utilizarlos en las compostu- rus de emergencia.  Personal de al- macén.  Aprender el manejo de los ma teriales y su cuidado así co mo el movimiento de almacén- a nivel operativo.  Personal de al- macén con esa- función.  Desarrollo farmacéu- riales.  Actualizar a los participantes apren- dan los fundamentos para ela borar un presupuesto y conoz ca el manejo de una terminal  Actualizar a los participan- tes en cuanto a la tecnolo- mulación. Desa- rrollo Farmacéu- tico.  Actualizar a los participan- tes en cuanto a la tecnolo- gía farmacéutica.  Personal de for- mulación. Desa- rrollo Farmacéu- tico.  Actualizar a los participan- tes en cuanto a la tecnolo- gía farmacéutica.  Desarrollo Farmacéutico Exposición.  Demostración. Casos prácti-	Choferes de al- macén.  Aprender aspectos básicos de la mecánica automotriz para- utilizarlos en las compostu- ras de emergencia.  Personal de al- macén.  Personal de al- macén.  Personal de si- macén con esa - función.  Personal adminis trativo de mater- riales.  Personal de for- mulación. Desa - rrollo Farmacéu- tico.  Personal de for- mulación. Desa - rrollo Farmacéu- tico.  A criterio del los Ra Materiales.  Curso.  A criterio del Jars.  A criterio del los Ra Materiales.  A criterio del los Ra Materiales.  Curso.  A criterio del los Ra Materiales.  A criterio del los Ra Materiales.  Curso.  A criterio del los Ra Materiales.  Curso.  A criterio del los Ra Materiales.  A criterio del Ra Materiales.  A criterio del los Ra Materiales.  A criterio Ra Materiales.  A criterio Ra Materiales.  A criterio Ra Materia	Choferes de almacén.  Aprender aspectos básicos de la mecánica automotriz paramacén.  Personal de almacén.  Aprender el manejo de los ma teriolos y su cuidado así como el movimiento de almacén.  Personal de almacén.  Personal de almacén.  Personal de almacén con esa función.  Personal adminis rue los participantes aprendantes de macénica del montacargas.  Personal adminis rue los participantes aprendantes de macénica del montacargas.  Personal de formulación. Desa recolos que amacén de manejo de una terminal cos en cuanto a la tecnologa en manejo de una terminal cos.  Personal de formulación. Desa recolos en cuanto a la tecnologa en cuanto en cuanto a la tecnologa en cuanto en	Choferes de al- macén.  Aprender aspectos básicos de la mecánica automotriz para- utilizarlos en los compostu- ros de emergencia.  Personal de al- macén.  Personal de al- macén con esa- función.  Personal de al- mecánica del montearquistas u o- tros que vayan a serio, a - prenda los fundamentos de la mecánica del montearquistas u o- tros que vayan a serio, a - prenda los fundamentos de la mecánica del montearquistas u o- tros que vayan a serio, a - prenda los fundamentos de la mecánica del montearquistas u o- tros que vayan a serio, a - prenda los fundamentos de la mecánica del montearquistas  Contraloría.  Externo.  A critorio del 3 Hrs.  El que se es- tablezca con- al instructor  A critorio del 3 Hrs.  El que se es- tablezca con- tros que vayan a serio, a - prenda los fundamentos de la mecánica del montearquista  con la finatructor  Contraloría.  Exposición Demostración. Demostración. Desa prácti- cos.  Personal de for- mulación. Desa - rrollo Farmacéu- tico.  Desarrollo Farmacéutico  Personal de for- mulación. Desa - rrollo Farmacéu- tico.  Desarrollo Farmacéutico  Desarrollo Farmacéutico  Demostración. Demostración

6.10.7. - Evaluación del Entrenamiento de Recursos Humanos.

A través de la evaluación se pretende determinar cuáles fueron las modificaciones que realmente se produjeron en el comportamiento de los empleados y de ésta manera saber — hasta que punto los conocimientos adquiridos pueden servir — en el logro de los objetívos señalados, y de igual manera de terminar si el programa de entrenamiento, así como su contenido fueron los más adecuados en la aplicación del entrenamiento.

En forma general lo que se pretende con la evaluación es saber si: Se lograron los objetivos generales del entrena miento?

Se logró un cambio de actitud en los empleados?

Se desarrollaron las habilidades requeridas?

Se logro transmitir el total de los conocimientos de-seados.

El contenido del programa fue completo?

Las acciones que se efectuaron fueron las correctas?

El desempeño de los instructores fue el adecuado?

El entrenamiento se efectuó en un ambiente adecuado?

Lo más importante , saber si se logró la consecución—de los objetivos personales, señalados por los propios empleados, esto se lleva a cabo mediante la evaluación inmediata — que se les hace a través del formato de evaluación de eventos (anexo).

La evaluación no termina con el análisis de la información proporcionada en los formatos, ya que posteriormente se efectúa un seguimiento (a más tardar dos semanas después de realizado algún evento de entrenamiento). En este caso el je fe inmediato del empleado es el encargado de evaluar de acuerdo al desempeño de individuo.

El seguimiento es períodico, y en caso de que no se hayan obtenido los resultados esperados, el entrenamiento puede ampliarse (existe flexibilidad), hasta el logro de los objeti-vos, y solamente se dará por terminado el entrenamiento cuando el área cliente esté satisfecha con los requisitos obteni-

dos.

NO existe una comparación real entre el costo y los be neficios obtenidos, el departamento de Entrenamiento de Recur sos Humanos lo que trata de evaluar es el aprendizaje significativo que forma parte del individuo.

Mediante la evaluación y el seguimiento se detectan -desvisciones ocurridas en el transcurso de la implantación -y la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos con el entrenamiento, de igual manera se buscan alternativas para
corregir dichas desviaciones.

Con la evaluación surgen nuevas necesidades, que servirán de retroalimentación para dar inicio nuevamente a la elaboración y la aplicación del entrenamiento.

LUGAR:

#### GERENCIA DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

## EVALUACION DE EVENTOS

FECHA DEL EVENTO: INSTRUCTOR:

EVENTO:

INTERESANTE.

NOVEDOSO.

PRACTICAS.

CONSULTA.

DE UTILIDAD Y APLICACION

TRATADO CON SUFICIENTE

CON MATERIAL DE APOYO Y

NOMBRE DEL PA	ARTICIPANTE:
TNDODUNAUTE	ESTE FORMATO TIENE COMO OBJETIVO VERIFICAR ASPECTOS -
	DETALLADOS DEL EVENTO EN EL QUE ACABAS DE PARTICIPAR.
	REQUERIMOS DE TU COLABORACION A FIN DE OPTIMIZAR CADA
	UNO DE ELLOS.
	POR FAVOR NO OMITAS CALIFICACION ALGUNA Y ANOTA TODAS
	LAS OBSERVACIONES QUE CONSIDERES CONVENIENTES.
	- 보통하는 보통하는 사람들이 되었다. 그 전환 경기를 받는 것이 되었다. 그 보고 있는 것이 되었다. - 보통하는 사람들은 사람들은 기를 보고 있다. 그 것이 되었다. 그 것이 되었다면 br>그 것이 되었다면 그 것이 되었다면
	하는 사람이 되었다. 이 경영 전에 가장 보면 보는 것이 되었다. 사람이 발생하는 것이 되었다. 그 것
I CONT	ENIDO.
	10 9 8 7 6 5 OBSERV.

1/3

#### II.- INSTRUCTOR.

TI I N S I R O C I O R.							
	10	9	8	7	6	5	OBSERV.
DOMINIO DE LA MATERIA.							er a service de la companya de la co
CALIDAD DE EXPOSICION.					100 PM (100 PM		
ORGANIZACION:							
CONFIANZA Y MOTIVACION.							
LOGRO DE INTERACCION GRUPAL	3	aute Series Par					
MANEJO DE SITUACIONES ANTAGONICAS.							
APERTURA A RETROINFOR-MACION.		200 P		1		2 may 100 200 br>200 may 100 200 may 100 200 may 100 200 may 100 200 may 100 200	
VERIFICACION DE APRENDIZAJE							

III.- A M B I E N T E.

그는 그의 사용을 하셨다면서 취심하다 하다.	10	9	× 8	<b>7</b> 5	6	- 5	OBSERV.
LOCAL.							
EQUIPO.							
MATERIAL DIDACTICO.							
SERVICIOS.		Printer to Speller					and the second s

# IV.- LOGRO DE OBJETIVOS PERSONALES.

	10	9	∴8	7	6	5	OBSERV.
AMPLIAR CONOCIMIENTOS.							
DESARROLLAR HABILIDADES.							
MEJORAR ACTITUDES.							
COBERTURA DE EXPECTATIVAS.							
V CONCLUSIONES	Y	_					
RECOMENDACIO	75.7-71.65	s.					
St. Springer							
			1200 1400				#5 (1.5 m)

#### GERENCIA DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

# INFORME DE EVENTO EXTERNO

PARTICIPANTE:	No. EMPL.: REPORTA A:
VENTO:	
MPARTIDO POR:	
ECHA:	DURACION:
	DONAC ION:
1	RESUMEN DEL EVENTO
A Company of the Comp	
29 E 20 E	
	OBJETIVOS ALCANZADOS
i i	PORMA EN QUE SE APLICARA AL PUESTO
100 July 100 mm 1	
	가는 경기를 가장하는 것이 되었다. 그런 경기를 받는 것이 되었다. 그는 것이 되었다. 그런 그는 것이 되었다. 그런
PARTICIPANTE	JEFE:-INMEDIATO

# A PENDICE

F A S E S	OPERACIONES	DEPTO.DE RECLTO.Y SELEC. Y/O DEPTO.DE ADMON.DE PERSONAL	DD 110C.	JEFE IN	AREAS PARTICI- PANTES. (INSTRUC TORES IN TERNOS)	NUEVOS EMPLEA DOS
1	Informa al Departamento de Entrenamiento de Recursos-Humanos acerca de la con-tratación de nuevos emplea dos y le proporciona los datos generales de éstos para su inclusión en el programa de inducción.	1				
2	Comunica al jefe inmediato y a los nuevos empleados - fecha, horario, temario y-condiciones del evento.		82			
3	Aprueba la participación - de los nuevos empleados, - monfirmandose su asistem - cia.			3	e para diplanta di di	
4	Establece comunicación con las personas de atras á no side la empresa, cuya - intervención es macesaria- como instructores internos.		4		<b>4</b> )	
5	Se presentan al evento y - participan.					5
6	Conduce el evento de acuer do con el programa y con el apoyo de los instructores. Este programa incluye Bienvenida.  Presentación de participan tes. Audiovisual corporativo. Filosofía de la empresa. Estructura organizacional. Políticas y obligaciones. Principales productos. Seguridad Industrial básica. Buenas prácticas de manu factura. Comifa con el grupo. Recorrido por las instalaciones		6			

F A S E S	OPERACIONES		DEPTO.DE ENTRENA- MIENTO DE REC. HUMANOS	JEFE IN	AREAS PARTICI- PANTES. (INSTRUC 10PES IN TERNOS)	NUEVOS EMPLEA DOS
7	Verifican que el evento - sea registrado en su expe diente personal de Entre- namiento.					*7
		The second secon			20 (2) (2) (2) (2) (2) (2) (2) (2) (2) (2)	
			•			•
				1 1 1 1 1 1 1 1 1		
						A.

F A S E S	OPERACIONES	DEPARTAMENTO DE ENTRE NAMIENTO DE RECURSOS HU	EMPLEADOS	DIRECTOR DE ARSA
1	Distribuye vía memurandum cada — seis meses el cuestionario para — detección de necesidades de entre namiento (forma ER HOI) a todos y cada uno de los empleados deter — minando un período máximo de diez días hábiles para su contestación y devolución.	1		
2	Reciben, contestan y devuelven el cuestionario.		2	
3	Recaba y analiza los cuestiona — rios, concentrando la información en el diagnóstico de necesidades— de entrenamiento (forma ER HO2).	3)2		
4	De manera simultánea realiza en - trevistas con los jefes, unifor - mando criterios y asignando prio- ridades a cubrir.	4		
5	Somete a consideración de cada Director de área el diagnóstico obtenido para su aprobación.	5		
6	Revisa, aprueba y devuelve diag - nóstico al Departamento de Entre- namiento de Recursos Humanos.			<b>A</b> (6)
7	Recibe diagnóstico aprobado y en- trega copias fotostáticas a las - áreas solicitantes.	7)4		

FLUJO PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO. APENDICE " B "

F A S E S	OPERACIONES.	DEPTO.DE ENTRENA- MIENTO - DE RECUR SOS HUMA NOS.	EMPLEADOS	JEPE IN- MEDIATO- DEL EM - PLEADO.	PARTICI- PANTES
1	Partiendo de los programas de - entrenamiento aprobados planea- el evento a realizarse con base en las prioridades determinadas o bien a solicitud de alguna á- rea (fuera de programa).				
2	Comunica vía memorandum a participantes y jefes inmediatos el- objetivo, temario, fecha, hora- rio, lugar y condiciones específicas para el evento.				
	Cuando algún empleado solicita- por sí misma participar en al - gún evento se seguira la sigui- ente secuencia:			### 1 ### 1 ### 1 ### 1 ### 1 ### 1 ### 1 ### 1 ### 1 ### 1 ### 1 ### 1 ### 1 ### 1 ### 1 ### 1 ### 1 ### 1 ## ### ### ### ### ### 1 #### 1 #### 1 #### 1 #### 1 #### 1 #### 1 #### 1 ######	
2.1	Solicita participar en un even- to determinado.		<b>⊅</b> (2.1)		
2.2	Entrega al empleado una solici- tud de perticipación en eventos	(5.5)4	LJ		
2.3	LLena la forma y la devuelve a- Entrenamiento de Recursos Huma- nos.		<b>⊅</b> (2.3)		
2.4	Recibe y analiza la forma comu- nicando al jefe inmediato del - empleado solicitante.	(2.4)∢			
2.5	Aprueba y firma de Vo.Bo. la i <u>n</u> corporación del empleado en al- gún evento del programa corres- pondiente a su área.			2.5	
2.6	Comunica al empleado su incorporación en el evento solicitado.	(2.6)4			
3	Reciben comunicación para asis- tir al evento confirmando su participación.			(3)∉	<b>₩</b> 3
4	Acuden a tomar parte en el even to.				<del>*</del> 4
5	Evalúan el evento.				(3)
6	Reciben constancia o diploma por su participación.			1 1	
7	Verifican que su participación- sea reg. en el exp. de Entren.		7		7

FLUJO DE PARTICIPACION EN EVENTOS INTERNOS.

F A S E S	OPERACIONES	EMPLEADO	JEPE INMEDIATO.	DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS.
1	Comunica a su jefe inmediato su in- terés por acudir a algún evento ex- terno.	1		
2	Analiza los objetivos del evento de manera que el primordial sea mejo - rar las funciones que el empleado - este desempeñando en la empresa.		2	
3	Otorga su aprobación con base en el presupuesto asignado a su área para eventos externos.		3	
3A	Rechaza su petición del empleado en caso de que el evento no se relacio ne directamente con los objetivos - del área o cuando no haya presupues to disponible.		(3A)	
4	Canaliza al empleado a la gerencia- de Planeación y Desarrollo de Recu <u>r</u> sos Humanos.		4	
5	Comunica a la gerencia de Planea ción y Desarrol o de Recursos Humanos su interés y le proporciona toda la información con que cuenta acerca de la institución en que se lleva a cabo el evento con un mínimo de quince días de anticipación a la fecha de inicio.	5 4		
5A	En caso de no tener información a - cerca de instituciones que imparten el evento de su interés pide apoyo- a entrenamiento de Recursos Humanos para conseguir la que resulte idó - nea para el objetivo que se pretenda cubrir.	\$A		
6	Proporciona al interesado una soli- citud para eventos externos.		± .	6
7	Requisita la forma (solicitud) reca bando las firmas que se requieren y devolviéndola a Entrenamiento de Re cursos Humanos, anexando además to- da la información que tenga acerca- del evento.	<b>?</b>		
8	Efectúa reservación en la institu - ción que realiza el evento.	8	75	

F A S E S	OPERACIONES	EMPLEÁDO	JEFE INMEDIATO.	DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS.
9	Tramita el cheque correspondiente - al importe total del evento, inclu- yendo honorarios de instructores, - hospedaje, alimentos, transportes y materiales.			<b>→</b> (9)
10	Entrega al empleado el cheque.			(10)
11	Efectúa el pago del evento oportuna mente solicitando un comprobante le galizado mismo que entregará a En - trenamiento de Recursos Humanos.	<u>(11)</u> 4		
12	Participa en el evento.	(12)		
13	Requisita el informe del evento ex- terno que le proporciona Entrenami- ento de Recursos Humanos.	13		
14	Verifica que el evento sea registra do en su expediente personal de En- trenamiento.	14		- 2.4 - 2.4 - 2.4
			<u> </u>	

#### CONCLUSIONES

- 1.- La Industria Famacéutica por la propia naturaleza de la actividad que realiza, esta obligada a la eficiencia y a la calidad, tanto de sus productos como de su mano de -- obra; esto significa que no puede permitir diversas graduaciones o categorías de calidad puesto que la única calidad es la óptima. Esta calidad y eficiencia no pueden lograrse por si solas pues el papel relevante en este as pecto lo ocupan la investigación y el constante Entrenamiento de sus Recursos Humanos.
- 2.- La industria Farmacéutica no puede sustraerse al medio ambiente cambiante en el que desarrolla sus actividades, por tanto está comprometida a mantenerse actualizada, -- por tal razón surge la necesidad de elaborar planes y -- programas de Entrenamiento que respondan a los requerimientos exigidos por el medio y por sus propias activida des.
- 3.- El Entrenamiento no puede ni debe considerarse una panacea, ya que el verdadero éxito al implantarlo se logrará
  a través del establecimiento de objetivos claros y biendefinidos, la utilización de los elementos y métodos ade
  cuados y una consciente y decidida participación de todos los involucracos en el mismo.

- 4.- El Entrenamiento en la Empresa Farmacéutica es vital dentro de sus actividades, para esto, crea planes y programa mas para cada actividad específica, programa con eficiencia el desarrollo del personal y de esta manera los emplea dos obtienen un continuo sentido de realización en sus -- funciones, además para fortalecer su desempeño a fin de elevar la productividad y la calidad de vida en el trabajo.
- 5.- La Empresa pretende lograr a través del Entrenamiento unmejoramiento de los métodos y formas de trabajo, por talvirtud las personas más satisfechas con su trabajo son -aquellas que utilizan mejor estos conocimientos y es poresto que el elemento humano se considera como el principal generador de la eficiencia lo que a su vez contribuye
  a que el Entrenamiento se de en todos los niveles que vadesde los aprendices hasta los ejecutivos de más alto nivel.
- 6.- Los logros obtenidos con el Entrenamiento en la Empresa no son tangibles, es decir, no existen instrumentos de me
  dición para saber la cantidad y la calidad de conocimientos y habilidades adquiridas; la única medida válida es aquella que es expresada por los propios participantes en
  el Entrenamiento y en el cumplimiento de las metas y obje
  tivos que cada vez se van fijando.

- 7.- En el presente estudio observamos que el Entrenamiento de Recursos Humanos en la Empresa se realiza con un gran --- interés y que en algunos casos va más allá de lo señalado por la propia Ley en materia de Capacitación, ésto se refleja en una de sus políticas en la que se señala que el-Entrena iento se llevará a cabo cada seis meses, es decir, se observa que no es necesario que surja algún problema determinado para poder implantar dicho Entrenamiento, sino que se da de una manera constante.
- 8.- El Entrenamiento no puede considerarse como un concepto aislado en el que solamente se involucren aspectos como lo son: la detección de necesidades, la programación y la
  evaluación; el Entrenamiento debe tomar en cuenta para su
  implantación otros aspectos como lo son: la Administra--ción de Recursos Humanos y sus funciones básicas (Planea-ción, Análisis y Descripción de puestos, Reclutamiento ySelección, Inducción) y otros aspectos descritos en los primeros capítulos de la tesis puesto que de alguna manera están ligados directamente al Entrenamiento.

Así pues, nuestro propósito fue el de presentar al Lector de una manera general los elementos que de una forma u -- otra contribuyen para que se pueda dar el Entrenamiento, - así como la situación que prevalece en materia de Capacitación y de una forma particular la situación que guarda en este aspecto la Empresa Farmacéutica objeto de nuestra investigación.

#### BIBLIOGRAFIA

AGREDA COLL ANTONIO JULIO

Análisis de la Capacitación en la Industria Químico-Farmacéutica.

Universidad Anáhuac, 1986.

ARIAS GALICIA FERNANDO

Administración de Recursos Humanos.

Editorial Trillas, 1985.

BASS BERNARD M. Y VAUGHAN JAMES A. El Entrenamiento en la Industria Editorial Continental, S.A., 1971.

BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. TOMO III. Administración de Personal y Recursos Humanos Editorial Mc. Graw-Hill, 1987.

#### CALDERON CORDOVA HUGO

Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal.

Editorial Limusa, 1982.

#### CASASOLA GARCIA RAFAEL

Capacitación y Entrenamiento desde el punto de vista de la - Administración.

UNAM, 1979.

CRAIG ROBERT L. Y BITTEL LESTER R.
Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal
Editorial Diana.

CHIAVENATO ADALBERTO

Administración de Recursos Humanos Editorial Mc. Graw- Hill, 1983.

DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD Secretaría de Trabajo y Previsión social. Subsecretaría B.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION. Agosto 10 de 1984.

GARCIA VARGAS JAVIER

Capacitación. Estrategia básica para el desarrollo y aprovechamiento de los Recursos Himanos. UNAM, 1981.

GEHEE WILLIAM MC. Y THAYER PAUL W. Capacitación. Adiestramiento y Formación Profesional Editorial Limusa, Segunda Edición.

GERENCIA DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Laboratorios Syntex, S.A. de C.V. División Farmacéutica.

GUTIERREZ ALCAZAR JORGE CIRO

La Capacitación como un medio para el mejor aprovechamientode los Recursos Humanos. UNAM, 1984.

INSTITUTO MEXICANO DE CAPACITACION DE LA INDUSTRIA FARMACEU-TICA Y QUIMICO-FARMACEUTICA.

Coordinación de Capacitación.

Camara Nacional de la Industria Farmaceutica.

#### LAMAS MAUPOME ANA GUADALUPE

La capacitación como Herramienta de la Administración de Recursos Humanos. UNAM, 1981.

#### LOPEZ RODRIGUEZ ZACARIAS

La Capacitación y Adiestramiento en la Empresa Pequeña y Mediana en México.
UNAM, 1980.

MARES MONTAÑO MARIO FRANCISCO La Capacitación de Personal en la Empresa. UNAM, 1978.

MENDOZA NUÑEZ ALEJANDRO
La Capacitación Práctica en las organizaciones.
Métodos y Técnicas,
Editorial Trillas, 1985.

SAMPIRO VILLA JUDITH MA. TERESA. La Capacitación y Adiestramiento Industrial. UNAM, 1983.

SILICEO ALFONSO. Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa, 1980.

#### TENA MORELOS ADOLFO.

Aspectos Prácticos de la Capacitación y Adiestramiento. Confederación Patronal de la República Mexicana. Fondo Editorial, 1981.

TRUEBA URBINA ALBERTO Y TRUEBA BARRERA JORGE. Ley Federal del Trabajo. 55a. Edición, 1987. Editorial Porrúa, S.A.